

Baumgartner, Gerd

Assessment Center: Vor- und Nachteile bei
der Rekrutierung von Führungskräften

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftsingenieurwesen

Hartberg, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift

Anmerkung: Der Einfachheit halber verzichte ich in dieser Diplomarbeit darauf, sowohl die männliche als auch die weibliche Form aufzuführen. Wo ich die männliche Form der Schreibweise wähle, sind selbstverständlich auch alle weiblichen Personen gemeint.

Inhalt

1	Aufgabenstellung der Diplomarbeit	6
2	Geschichte.....	7
3	Definition eines AC	8
3.1	Einsatzmöglichkeiten eine AC	9
3.2	Zielsetzung	10
3.1	Zusammensetzung eines AC	10
3.1.1	Die Bewerber	10
3.1.2	Die Beobachter	11
3.1.3	Der Moderator	13
4	Qualitätskriterien eines AC	14
4.1	Objektivität	14
4.2	Reliabilität	14
4.3	Validität.....	15
4.4	Transparenz	15
4.5	Partizipation.....	15
4.6	Kommunikation	16
5	Aufbau eines AC	16
5.1	Die Planung und Vorbereitung eines AC	17
5.2	Die Kandidaten treffen ein.....	19
5.3	Der Beobachtungsprozess und die Auswertung der Ergebnisse	20

5.4	Die Feedbackrunde	21
6	AC Bausteine	22
6.1	Die Fallstudie.....	23
6.2	Die Postkorbübung.....	24
6.3	Die Gruppendiskussion	25
6.4	Das Rollenspiel	27
7	Vorteile eines AC.....	27
7.1	Praxisbezug.....	29
7.2	Feedback und soft skills	30
8	Nachteile und Probleme eines AC	30
8.1	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler.....	32
8.2	Vorhersagegültigkeit	33
8.3	Verhalten gegenüber erfolgreichen und erfolglosen Teilnehmern	34
8.4	Nicht authentisches Verhalten der Kandidaten	37
9	Aktuelle Entwicklungen im Bereich AC.....	37
9.1	Einsatz von PCs	37
9.2	Lernpotential AC	39
9.3	Assessment on the job	40
9.4	Dynamische AC	41
9.5	Einzel AC	43

9.6	Psychologische Fragebögen	43
10	Beispiele aus der betrieblichen Praxis	47
10.1	Der Fragebogen	48
10.2	Österreichische Bundesbahn	49
10.3	Peek & Cloppenburg AG Österreich	50
10.4	Steiermärkische Landesregierung	52
10.5	Landesschulrat für die Steiermark	54
10.6	Zusammenfassung	56
11	Literatur- & Abbildungsverzeichnis	57

1 Aufgabenstellung der Diplomarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit hat das Ziel die Methode Assessment Center -kurz AC- genauer zu betrachten und die Vor- und Nachteile diese Methode, die heute in vielen Betrieben sowohl zur Personalrekrutierung als auch zur Personalentwicklung angewandt wird, aufzuzeigen. Dazu beginne ich, nach einem kurzen geschichtlichen Abriss, mit einer Erklärung des Begriffes AC und erläutere die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten dieser Methode. Um einen professionellen Ablauf des AC zu gewährleisten sind einige Kriterien einzuhalten. Ihnen widme ich aufgrund ihrer Relevanz ein eigenes Kapitel. Das Kapitel 5 beschäftigt sich damit, wie man ein AC organisiert und wie ein optimaler Ablauf auszusehen hat. Einige der wichtigsten Bausteine, die das Kernstück des AC darstellen, werden im Kapitel 6 behandelt. Bis zum Kapitel 7, in dem es um die Vorteile des AC geht, werden in dieser Diplomarbeit schon viele der Vorteile erwähnt geworden sein, es fällt daher etwas kürzer aus. Kapitel 8 widmet sich unter anderem den zahlreichen Fehlern die bei dem Ablauf des AC passieren können und zu einem nicht aussagekräftigen Ergebnis führen.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit aktuellen Entwicklungen des AC und gibt einen Überblick über Alternativen zu dem klassischen AC.

Für das letzte Kapitel habe ich Personalverantwortliche zu dem Ablauf eines AC in ihrer Firma befragt und sie gebeten mir ihre Meinungen und Erfahrungen in Bezug auf diese Methode mitzuteilen.

2 Geschichte

Die Anfänge des AC lassen sich auf die Zeit des Ersten Weltkrieges zurückführen. Dort wurden deutsche Offiziersanwärter einem mehrtägigen Testverfahren unterzogen, bei dem sie neben ihrer fachlichen Kompetenz auch ihre Führungsqualitäten sowie ihr Verhalten in Stresssituationen unter Beweis stellen mussten. Der Gedanke hinter diesem Auswahlverfahren war der, dass sich die militärischen Karrieren nicht mehr nach der sozialen Herkunft, sondern nach den Fähigkeiten der Bewerber richten sollte.¹ Ebenso wurden im Zweiten Weltkrieg amerikanische Offiziersanwärter und künftige Geheimdienstmitarbeiter durch ein dem AC ähnlichem Verfahren auf ihre Tauglichkeit überprüft. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass AC ihre Anfänge im militärischen Bereich gefunden haben. Dass sich für dieses Verfahren, obwohl in Deutschland entstanden, die englische Bezeichnung Assessment Center durchgesetzt hat, ist vor allem auf das amerikanische Unternehmen AT&T zurückzuführen. In einer Langzeitstudie in den 1950er Jahren wurden 400 Führungsnachwuchskräfte mit Hilfe von noch heute gängigen Übungen, wie der Postkorbübung oder der führerlosen Gruppendiskussion, auf Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten hin überprüft, die für einen Berufserfolg im Management als wichtig angesehen wurden.² Nach dieser Prüfung gaben die beobachtenden Psychologen eine Prognose darüber ab, ob die Teilnehmer in den nächsten 10 Jahren in das mittlere Management aufsteigen würden. Bemerkenswert an dieser Studie ist, dass diese Prognosen vor den Teilnehmern und auch vor den Führungskräften geheim gehalten wurden. Grund dafür war, den Effekt der selbsterfüllenden Prophezeiung zu vermeiden. Wäre z.B. eine positive Prognose über einen Teilnehmer dem Vorgesetzten mitgeteilt worden, wäre die Wahrscheinlichkeit hoch gewesen dass sich der Vorgesetzte den Mitarbeiter bevorzugt hätte und somit das Ergebnis über den Berufserfolg beeinflusst.³ Es zeigte sich, dass die Vorhersagegenauigkeit so hoch war wie bei keinem anderen bis dahin bekannten Auswahlverfahren. Seit den 70er Jahren wird das AC verstärkt bei der Suche nach Führungskräften angewendet. Die Tendenz geht dahin, dass AC heute schon bei der Auswahl der mittleren

¹ Vgl. Lüdemann & Lüdemann, 2008, S.14f

² Vgl. Kompa, 2004, S. 27f

³ Vgl. Schuler & Stehle, 1987, S. 3

Führungsebene angewendet werden und nicht wie vor einigen Jahren noch in der gehobenen Führungsebene. Ebenso lässt sich beobachten, dass sich der Einsatzbereich erweitert hat. Diente das AC bis in die 70er Jahre vorwiegend zur Rekrutierung von neuen, externen Mitarbeitern, wird es heute immer häufiger auch als internes Personalentwicklungsinstrument gesehen, mit dem die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter erkannt und gefördert werden können.

3 Definition eines AC

Eck, Jöri und Vogt definieren ein AC als ein Verfahren zur Personalrekrutierung, in dem der Bewerber verschiedenen Situationen die den zukünftigen Schlüsselanforderungen entsprechen ausgesetzt wird und seine Leistung von Beobachtern, auch Assessoren genannt, beobachtet und evaluiert wird. Das formale Ergebnis eines AC ist ein Bericht der Assessoren über die charakteristischen Elemente der Problemlösungsstrategie und des Sozialverhaltens jedes Bewerbers.⁴

In einem AC werden Verhaltensmuster und Arbeitsproben der Bewerber ausgewertet um eine Prognose erstellen zu können ob der Bewerber für eine bestimmte Stelle geeignet ist oder nicht.

AC eignen sich sowohl um die Eignung externer Bewerber zu prüfen, als auch die Tauglichkeit bereits im Unternehmen tätiger Mitarbeiter für eine vakante Stelle festzustellen. AC können sowohl intern als auch extern veranstaltet werden. Das Unternehmen das einen neuen Mitarbeiter sucht ist also entweder selbst der Veranstalter, oder ein Unternehmen welches AC als Dienstleistung anbietet wird mit der Suche beauftragt.

Ein wichtiger Grund warum ein Unternehmen neue Mitarbeiter über ein AC sucht, ist dass dadurch Fehlbesetzungen vermieden werden sollen. In der Ebene von Führungskräften ist eine Fehlbesetzung oftmals mit hohen Kosten und einem Produktivitätsausfall verbunden.

Das AC setzt sich aus einzelnen Übungen zusammen. Es wird laut Eck, Jöri und Vogt weniger nach den Eigenschaften der Bewerber gesucht, sondern

⁴ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S.16

Stichproben des Verhaltens untersucht die Aufschluss darüber geben sollen, wie sich der Bewerber in bestimmten Situationen verhalten wird.⁵

3.1 Einsatzmöglichkeiten eine AC

Grundidee eines AC ist, dass man von den momentanen Fähigkeiten und Leistungen eines Bewerbers auf die künftigen Entwicklungen dieser Eigenschaften schließen kann. AC können sowohl zu Bestimmung von aktuellen Handlungskompetenzen als auch zur Vorhersage von zukunftsbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten der Handlungskompetenzen herangezogen werden.⁶ Bei internen AC erfolgt diese Bestimmung mit dem Ziel einer Personalauswahl oder einer Personalentwicklung. Man unterscheidet zwischen AC die der Personalentwicklung dienen, genannt Selektions-AC, und AC die veranstaltet werden um Handlungskompetenzen zu entwickeln und zu fördern, den sogenannten Development-AC oder Förder-AC.⁷ Ein Einsatzbereich der sich aus den Möglichkeiten des AC ableiten lässt, ist den aktuellen sowie zukünftigen Bildungsbedarf eines Bewerbers zu definieren.

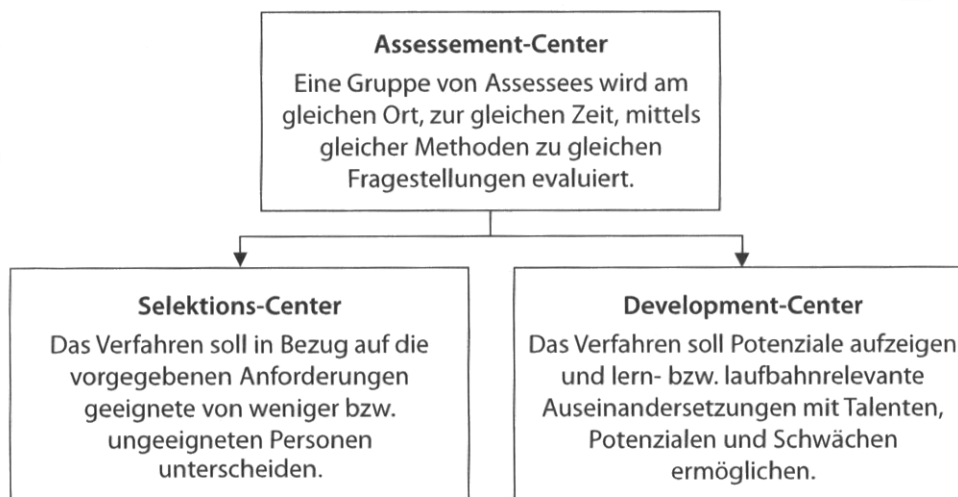


Abbildung 1: Unterscheidungsarten eines AC⁸

⁵ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 6

⁶ Vgl. Sarges, 2001, S. 7

⁷ Vgl. Stumpf, 2003, S. 5

⁸ Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 41

3.2 Zielsetzung

Ein Merkmal der klassischen Personalauswahl, wie die Auswertung von Bewerbungsunterlagen, biographische Fragebögen oder Bewerbungsgespräche ist, dass sie nur subjektive Aussagen über die Vergangenheit liefern. Der Vorteil von AC liegt darin, dass es nach herrschender Meinung auch objektivere und zuverlässigere Einschätzungen der Bewerber liefert. Anders ausgedrückt kann man durch Aufgabenvielfalt und mehrere Beobachter eine höhere Treffsicherheit und Objektivität schaffen.⁹ Mit den verschiedenen Übungen in einem AC soll eine fundierte Aussage über das zukünftige Verhalten der Bewerber in der zu besetzenden Stelle ermöglicht werden. Eigenschaften wie Entscheidungsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeiten können im AC direkt getestet und bewertet werden. Ein wesentliches Merkmal dieses Personalauswahlverfahrens ist, dass über sogenannte Verhaltensstichproben der Bewerber wesentlich genauer beurteilt werden kann als das anhand von Zeugnissen oder einem Vorstellungsgespräch möglich ist. Die direkte Vergleichbarkeit der Übungen macht das AC zu einem relativ objektiven Personalauswahlverfahren. Jeder Bewerber bekommt die gleichen Aufgaben, die Bearbeitungszeit ist bei allen gleich und der Test wird nach einem einheitlichen Schema ausgewertet. Durch das AC müssen sich Unternehmen nicht mehr auf Schulnoten und Arbeitszeugnisse verlassen.

3.1 Zusammensetzung eines AC

3.1.1 Die Bewerber

Hell definiert die Gruppe der Bewerber als jede, die im AC auf ihre Fähigkeiten in Bezug auf die zu besetzende Stelle getestet wird. Diese Gruppe steht in einem Konkurrenzverhältnis zueinander, muss aber auch im Zuge des oft mehrtägigen AC gemeinsam Aufgaben lösen und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit unter Beweis stellen. Je nach Übung muss der Bewerber entscheiden welches Verhalten er an den Tag legt. Zwar können einige Verhaltensgrundsätze definiert werden, es hat aber keinen Sinn sich als introvertierter Typ draufgängerisch zu geben wenn die zu besetzende Stelle ein solches Verhalten nicht erfordert.¹⁰ Bei

⁹ Vgl. Jung & Leiter in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 30

¹⁰ Vgl. Hell, 2006, S. 3

einem professionellen AC muss der Bewerber die Gewissheit haben, dass die Übungen von Fachleuten ausgearbeitet, beaufsichtigt und bewertet werden.

Ein ausführliches Feedback Gespräch am Ende des AC soll dem Bewerber, so er nicht erfolgreich war, über seine Stärken und Schwächen aufklären. Damit der Bewerber die Bewertungen verstehen kann, muss man ihm erklären wie sie zustande gekommen sind. Dadurch kann gewährleistet werden dass eine hohe Akzeptanz dieses Auswahlverfahrens unter den Bewerbern herrscht, auch wenn sie mit den Bewertungen nicht einverstanden sind.¹¹ Oft sind die Bewerber die an einem AC teilnehmen schon aufgrund ihrer Bewerbungsunterlagen selektiert worden und für „würdig“ empfunden am AC teilzunehmen. Unabhängig vom Ausgang des Auswahlverfahrens kann der Bewerber Nutzen aus der Teilnahme ziehen. So hat er z.B. die Möglichkeit seine Fähigkeiten und Talente mit den anderen Bewerbern zu vergleichen. Er wird über das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle informiert und kann sich Gedanken darüber machen, ob es seinen Fähigkeiten entspricht und wird am Ende des AC über seine Stärken und Schwächen informiert.

3.1.2 Die Beobachter

Laut Eck, Jöri und Vogt ist die Rolle der Beobachter wenn nicht die schwierigste, dann aber die heikelste. Die Aufgaben der Beobachter in einem AC sind zum einen die Beobachtung und zum andern die Beurteilung der Verhaltensweisen der Bewerber. Im Gegensatz zu einer Beurteilung von Sachaspekten, wie etwa bei einer Materialprüfung, findet die Beurteilung von menschlichen Aufgaben in einem dynamischen Umfeld statt. Es liegt ein Bezug zwischen den Beobachtern und den Beurteilten vor. Der Beobachter muss gewissermaßen in eine Doppelrolle schlüpfen. Er in eine Art Zweierbeziehung mit dem Teilnehmer wenn er als Gesprächspartner fungiert. Er macht sich ein Bild vom Bewerber aus den subjektiven Einschätzungen und Eindrücken die während des Gesprächs entstehen.

¹¹ Vgl. Henning & Lüdemann, 2005, S. 25

Gibt der Beobachter seine Beurteilung ab, muss er diese Zweierbeziehung wieder verlassen und quasi von einer außenstehenden Position eine Einschätzung des Teilnehmers abgeben, der vorhin noch sein Gesprächspartner war.¹²

Die Beobachtungen während der Übungen werden in der Regel schriftlich festgehalten und am Ende jeder Runde in der Form eines Kurzgutachtens protokolliert. Diese Kurzgutachten werden am Ende des AC zu einem Endgutachten zusammengefasst.¹³ Dieses Endgutachten bildet die Grundlage für die Entscheidung ob der Teilnehmer für die zu besetzende Stelle geeignet ist oder nicht. Um Beobachtungsfehler zu kompensieren werden den Beobachtern in jeder Runde andere Teilnehmer zugeteilt, es wird ein sogenanntes Rotationsprinzip angewandt. Im optimalen Fall wird jeder Teilnehmer von jedem Beobachter einmal bewertet. Am Ende des AC haben die Beobachter die Aufgabe ein Feedback-Gespräch mit den Teilnehmern zu führen.

	Vorteile	Nachteile
Linienvorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> besitzen aus eigener Erfahrung Kenntnisse über Anforderungen und benötigte Qualifikationen erhöhen durch ihre Teilnahme die Akzeptanz am Verfahren gemeinsamer Sprachgebrauch hinsichtlich der Anforderungsprofile Steigerung der Durchsetzbarkeit von getroffenen Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> hoher Zeitaufwand für Schulung und Durchführung potentielle Ausstrahlungen auf die Teilnehmerleistungen
Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung der Kenntnisse von Mitarbeitern aus angrenzenden Arbeitsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> Ablehnung durch Vorgesetzte unter dem Vorwand mangelnder Objektivität potentielle Ausstrahlung auf Teilnehmerleistungen
Mitarbeiter der Personalabteilung	<ul style="list-style-type: none"> Zeitliche Entlastung der Führungskräfte Beibehalten einer unternehmensbezogenen Sichtweise Blick über Abteilungsgrenzen hinweg 	<ul style="list-style-type: none"> Potentiell Gefühl, Beobachtungsdaten könnten in einer (unbewussten) Personalakte abgelegt werden
Externe Berater	<ul style="list-style-type: none"> erhöhen die prognostische Validität breite Erfahrung und Vergleichsmöglichkeit mit anderen Unternehmen (dadurch Verringerung von Bezugssystemeffekten) empfiehlt sich vor allem bei kleineren Unternehmen, wo sonst die gesamte Führungsebenen einbezogen werden müsste wahrt bei kleineren Unternehmen die Neutralität und Objektivität bei höheren zu besetzenden Ebenen existieren kaum höhere Ebenen 	<ul style="list-style-type: none"> "Wie finde ich den <i>Richtigen</i> externen Berater?"

¹² Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 163

¹³ Vgl. Fisseni & Fennekels, 1995, S. 79

Abbildung 2: Vor- und Nachteile verschiedener Beobachtergruppen¹⁴

Als Beobachter können entweder ausschließlich Führungskräfte aus dem Unternehmen eingesetzt werden oder es werden als Ergänzung auch externe Psychologen oder Trainer eingesetzt.¹⁵ Grundsätzlich sollen die Beobachter unterschiedlich alt sein und eine gewisse Ausgeglichenheit zwischen den Geschlechtern in der Gruppe bestehen. Dass ein Beobachter in einem internen AC der direkte Vorgesetzte eines Bewerbers ist sollte vermieden werden, ebenso sollten nicht Mitarbeiter des Personalwesens die Mehrheit der Beobachtergruppe bilden.¹⁶ In Bezug auf die Fachkompetenz der Beobachter ist zu beachten dass, wenn eine fachkompetente Person als Beobachter eingesetzt wird, diese Person darauf hingewiesen wird nicht zu großen Wert auf das fachlich einwandfreie Vorgehen zu legen.

3.1.3 Der Moderator

Der Moderator ist zum einen für die organisatorische Leitung und zum anderen für die inhaltliche Gestaltung der einzelnen Übungen verantwortlich.¹⁷ Seine Aufgabe ist es z.B. für die zeitliche Einhaltung des gesamten Ablaufes zu sorgen. Auch die einzelnen Beurteilungsprozesse und die abschließende Beobachterkonferenz werden von ihm bezüglich der vorgegeben Standards überwacht.

Er sorgt dafür, dass das AC reibungsfrei ablaufen kann und die definierten Rahmenbedingungen eingehalten werden. Häufig wird für diese Rolle eine Person außerhalb des Unternehmens ausgewählt damit eine gewisse Distanz zu den anderen Gruppen besteht.

¹⁴ Niermetz in Jochmann (Hrsg.), 1999, S. 167

¹⁵ Vgl. Uibel, 2000, S. 14

¹⁶ Vgl. Leiter & Seibt & Wolff in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 130

¹⁷ Vgl. Fisseni & Fennekels, 1995, S. 77

4 Qualitätskriterien eines AC

Laut Leiter, Seibt und Wolff zählen zu den klassischen Gütekriterien eines AC die Objektivität, die Zuverlässigkeit (Reliabilität) sowie die Gültigkeit (Validität).

Erweitert werden können die Qualitätskriterien mit den Eigenschaften der Sozialen Validität. Diese unterteilt sich in Transparenz, Partizipation und Kommunikation.¹⁸

4.1 Objektivität

Bei einem AC soll sichergestellt werden, dass unterschiedliche Beobachter bei einem Bewerber zu dem gleichen Urteil kommen. Es wird zwischen der Durchführungsobjektivität, der Auswertungsobjektivität und der Interpretationsobjektivität unterschieden.

- **Durchführungsobjektivität:** Sie besagt, dass das Ergebnis das der Bewerber liefert, trotz Verhaltensveränderungen des Beobachters gleich bleibt. Man erreicht die Durchführungsobjektivität durch eine Standardisierung der Übungen. Das heißt, die Bewerber werden im gleichen Raum, zur gleichen Zeit und von derselben Person beobachtet.
- **Auswertungsobjektivität:** Sie behandelt die Auswertung des beobachteten Testverhaltens nach bestimmten Regeln. Man kann sie erhöhen wenn man mehrere Beobachter bei einer einzelnen Auswertung einsetzt.
- **Interpretationsobjektivität:** Darunter versteht man, dass die Interpretation von Ergebnissen unabhängig von der beurteilenden Person ist.

4.2 Reliabilität

Ein Test ist dann zuverlässig, wenn er sich reproduzieren lässt. Er muss also eine gewisse Konsistenz aufweisen. Egal wie oft der Test wiederholt wird, das Ergebnis muss immer das gleiche sein.

¹⁸ Vgl. Leiter & Seibt & Wolff in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 125f

4.3 Validität

In einem AC lässt sich die Gültigkeit daran messen wie hoch die Qualität der Simulation von typischen Arbeitssituationen ist. Ein AC ist dann gültig, wenn es das erfasst, was es zu erfassen vorgibt. Das AC zielt darauf ab die soziale Kompetenz und das Interaktionsverhalten der Bewerber in verschiedenen Situationen zu messen.

Kritiker eines AC sehen darin ein „unsauberes“ Testverfahren weil eine Testentwicklung und Testüberprüfung wie z.B. bei Fragebögen nicht möglich ist. Um dieser Kritik entgegenzuwirken wurde von oben genannten Autoren das Kriterium der Sozialen Validität, welches in die folgenden drei Merkmale unterteilt wird, eingeführt:¹⁹

4.4 Transparenz

Die Transparenz des Verfahrens erreicht man dadurch, dass ausführliche Informationen weitergegeben werden. Das geschieht zum einen dadurch, dass die Bewerber über die Ziele der Übungen und die beobachteten Anforderungen informiert werden. Ihnen wird auch mitgeteilt wie lange die Übungen dauern und wie sich der Ablauf gestaltet. Die Teilnehmer erfahren auch wer ihre Beobachter und Partner sind.

Zum anderen lässt sich eine Transparenz in der Bewertung daran erkennen, dass zum Abschluss des AC ein ausführliches Gespräch mit den Bewerbern über deren Stärken und Schwächen erfolgt. Dabei soll die Bewertung nicht in Form von Skalierungen erfolgen, sondern in Form von Verhaltensbeschreibungen. Vor dem Feedback der Beobachter soll der Bewerber die Gelegenheit haben sich selbst einzuschätzen.

4.5 Partizipation

Das Kriterium der Partizipation besagt, dass Führungskräfte sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Durchführung der AC einbezogen werden sollen.

¹⁹ Vgl. Leiter & Seibt & Wolff in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 126

Durch die Teilnahme der Führungskräfte an der Entwicklung der Übungen, der Durchführung und der Auswertung der Ergebnisse erreicht man eine hohe Akzeptanz des ausgewählten Bewerbers bei seinen künftigen Vorgesetzten.

4.6 Kommunikation

Ziel dieses Kriteriums ist es, die Fluktuation während der Probezeit zu minimieren. Das soll dadurch erreicht werden, dass nicht nur die Beobachter während des AC Verfahrens Informationen über die externen Bewerber erhalten, sondern die Teilnehmer genauso über das Unternehmen und z.B. dessen Philosophie informiert werden.

5 Aufbau eines AC

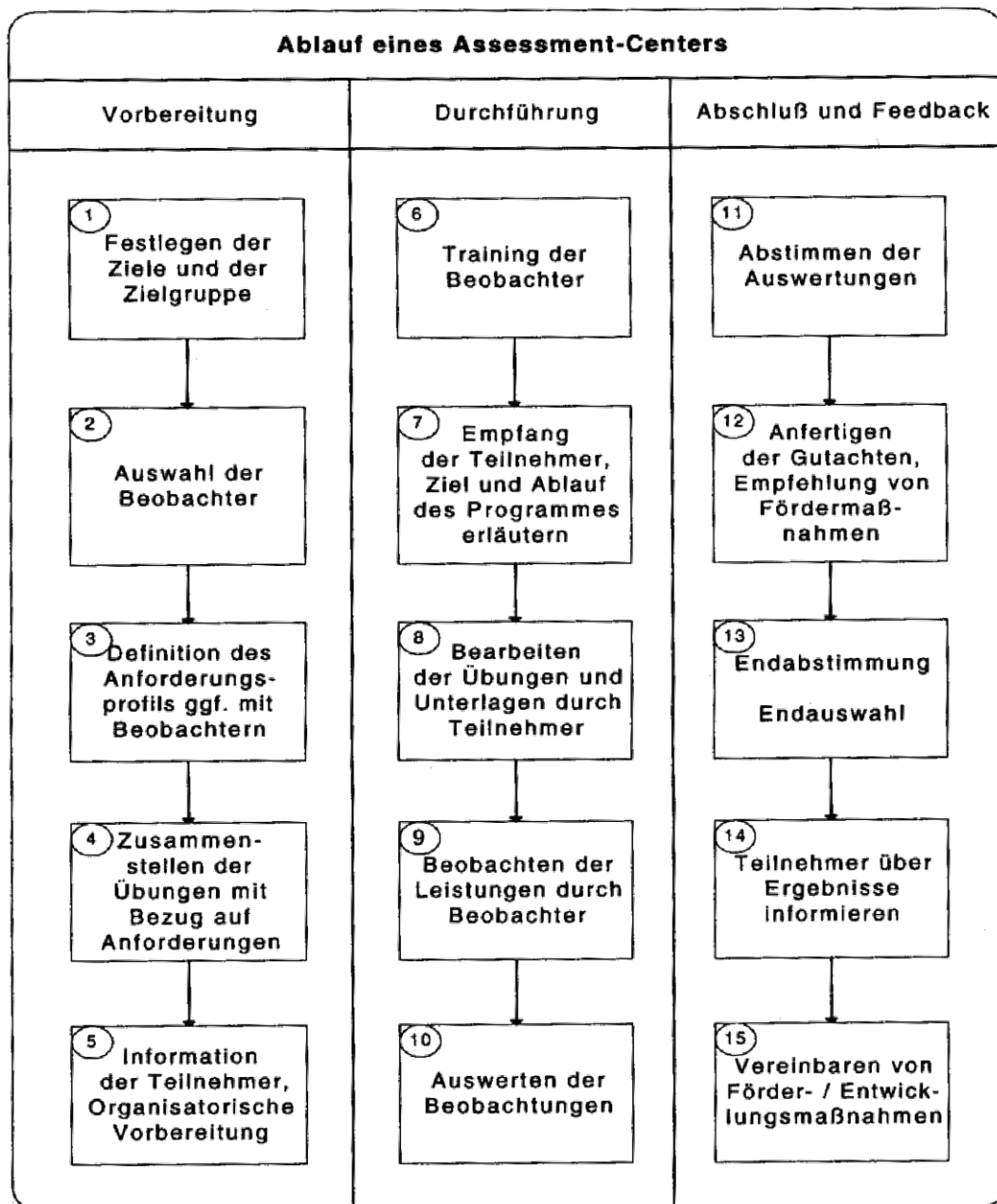
Um ein AC-Verfahren erfolgreich zu gestalten wird vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. empfohlen folgende drei Punkte zu beachten:²⁰

- Die Bewerber sollen über den Ablauf genau informiert werden.
- Die Bewerber sollen Informationen zu den einzelnen Übungen sowie den Beobachtungsschwerpunkten bekommen.
- Nach dem AC soll jeder Teilnehmer ein ausführliches Feedback bekommen.

Die Dauer eines AC beträgt in den meisten Fällen zwischen einem und drei Tagen. Wichtige Faktoren die bei der Gestaltung des AC berücksichtigt werden müssen sind die Anzahl der Bewerber, die Zusammensetzung und die Anzahl der Beobachter sowie die Art, Dauer und Anzahl der Übungen.²¹

²⁰ Vgl. Bolte & Jung in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 96ff

²¹ Vgl. Durnwalder, 2001, S. 82

Abbildung 3: Ablauf eines AC Verfahrens²²

5.1 Die Planung und Vorbereitung eines AC

In Anlehnung an Jeserich lässt sich die Phase der Planung eines AC wie folgt unterteilen:²³ Als erstes werden die Ziele sowie die Zielgruppen definiert. Als Ziel

²² Jeserich in Kleinmann, 1997, S. 10

²³ Vgl. Jeserich in Kleinmann (Hrsg.), 1997, S. 9f

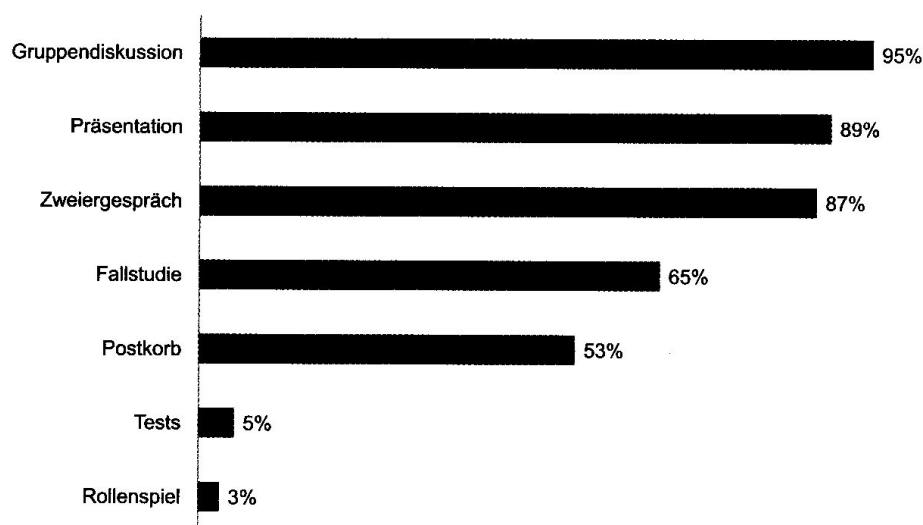
eines AC kann die Besetzung einer offenen Stelle, eine Bestandsaufnahme des Personalentwicklungsbedarfs oder die Erstellung eines Kompetenz-Profiles von Mitarbeitern definiert werden. Die Zielgruppe eines AC besteht in den meisten Fällen aus potentiellen Führungskräften.

Der nächste Punkt in der Planung eines AC ist die Auswahl der Beobachter. In der Regel besteht diese Gruppe zu einer Hälfte aus Führungskräften des Unternehmens und zur andern Hälfte aus Mitarbeitern der Personalabteilung. Der Grund warum Führungskräfte des Unternehmens bei der Entscheidungsfindung eingebunden werden ist, dass dadurch eine möglichst hohe Akzeptanz des künftigen Mitarbeiters bei der gegenwärtigen Führungsebene erreicht werden soll.²⁴

Die Rolle eines Beobachters übernehmen zu dürfen wird in der Regel als Würdigung der Menschenkenntnis empfunden und gerne angenommen.

Mit den Beobachtern wird laut Jeserich als nächster Schritt das Anforderungsprofil für die Zielgruppe ausgearbeitet. Dazu werden die Verhaltensanforderungen der offenen Stelle analysiert und mit Hilfe von verschiedenen Techniken, wie zum Beispiel Expertenratings, Anforderungsdimensionen zusammengestellt. Die Übungen für das AC werden so konstruiert, dass sie den Berufsalltag möglichst genau simulieren.²⁵

In folgender Abbildung finden sich die typischen Bestandteile eines AC gereiht nach der Häufigkeit ihrer Anwendung:



²⁴ Vgl. Horn, 1996, S. 64

²⁵ Vgl. Jeserich in Kleinmann (Hrsg.), 1997, S. 10

Abbildung 4: Bestandteile eines AC²⁶

Wichtig bei der Erstellung der Übungen ist, dass eine Messmöglichkeit bezüglich der Anforderungsdimensionen vorhanden ist.

Zu Beginn des AC werden die Beobachter einem Training unterzogen. Die Beobachter sollen durch dieses Training mit dem Ablauf und den Auswertungen des AC vertraut gemacht werden. Die Einigung auf eine einheitliche Beobachtersprache ist ein wichtiger Punkt um Missverständnissen und qualitativ unterschiedlichen Bewertungen entgegenzuwirken. Ein weiteres Ziel des Trainings ist es, die Beobachter über Beobachtungsfehler aufzuklären und eine Vermeidung derer einzuüben. Dabei geht es aber weniger darum eine hohe Übereinstimmung bei den Beobachtern in der Beurteilung der Bewerber zu erreichen, sondern die unterschiedlichen Eindrücke und Einschätzungen der Beobachter auf dem Hintergrund der Verhaltensbeobachtung nachvollziehbar zu machen.²⁷

5.2 Die Kandidaten treffen ein

Nachdem das Beobachtertraining durchgeführt wurde, erfolgt der Empfang der Kandidaten.

Am Beginn eines AC steht meist die Vorstellungsrunde der einzelnen Bewerber. Dies dient nicht nur zum Kennenlernen der Bewerber untereinander, die Beobachter können sich hierbei auch ein erstes Bild von den Bewerbern machen. Es folgen Aufgaben die von den Bewerbern alleine oder im Team bewältigt werden müssen, teilweise wird auch ein knapper zeitlicher Rahmen vorgegeben um das Verhalten der Bewerber unter Zeitdruck beurteilen zu können. Die Erkenntnisse der Beobachter werden während den Übungen sowie unmittelbar danach auf den Beobachtungsskalen der Anforderungsdimensionen notiert. Um eine Verfälschung der Ergebnisse zu vermeiden soll möglichst keine Kommunikation während der Bewertung zwischen den Beobachtern stattfinden.²⁸

²⁶ Schuler in Lüdemann & Lüdemann, 2008, S. 18

²⁷ Vgl. Neubauer & Volkmann in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 164

²⁸ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S.31ff

5.3 Der Beobachtungsprozess und die Auswertung der Ergebnisse

Der Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen den Beobachtern und den Kandidaten ist zu vermeiden damit in die Bewertung Sympathie oder Antipathie zu den einzelnen Bewerbern nicht einfließen. Um das zu erreichen soll jeder Kandidat von möglichst jedem Beobachter einmal bewertet werden, die Beobachtung soll also einem Rotationsprinzip folgen.

Nachdem die Kandidaten alle vorhergesehenen Übungen absolviert haben, folgt die Beobachterkonferenz. In dieser werden die einzelnen Bewertungen miteinander verglichen und erklärt. Das Ziel dieser Auswertungsrunde ist es, für jeden Bewerber eine abschließende Bewertung zu erstellen die mit den einzelnen Beurteilungen der Beobachter so weit wie möglich harmonisiert. Das Ergebnis dieser Runde ist ein Stärken/Schwächen-Profil jedes Kandidaten auf Grundlage des Anforderungsprofils.

Die Beobachter sollen darauf achten, dass sich die Befunde selbst eindeutig aus den schriftlichen Bewertungen während und nach den Tests ableiten lassen und somit keine Wertungen einfließen lassen die sich nicht belegen lassen. Geschieht das nicht, wird Spekulationen über die Fähigkeiten der Bewerber Platz gelassen was eine negative Auswirkung auf die Qualität des Ergebnisses des AC hat.²⁹

Die Ergebnisse die in der Beobachterkonferenz erarbeitet wurden, sind das Entscheidungskriterium für die Besetzung der vakanten Stelle mit dem passendsten Kandidaten.

Da die Gruppe der Beobachter zu einem Teil aus Führungskräften der Organisation besteht, wird dem Ergebnis der Beobachterkonferenz in der Regel eine hohe Akzeptanz sowie Verbindlichkeit zugemessen.³⁰

Bei AC die zum Zwecke der internen Personalentwicklung veranstaltet werden kann mit dem Ergebnis der Beobachterkonferenz über Fördermaßnahmen der Teilnehmer überlegt werden.

²⁹ Vgl. Jeserich in Horn, 1996, S. 69

³⁰ Vgl. Horn, 1996, S. 69f

5.4 Die Feedbackrunde

Zum Abschluss des Auswahlverfahrens werden die Aufzeichnungen der Beobachter zu jedem Kandidaten zusammengefasst und als ausführliches Feedback dem Kandidaten mitgeteilt. Sowohl bei internen sowie externen Bewerbungsverfahren ermöglicht das den Teilnehmern Erkenntnisse über ihre Stärken und Schwächen mitgeteilt zu bekommen und damit z.B. Fähigkeiten bei denen noch Entwicklungsbedarf besteht zu verbessern.

Zu beachten ist hierbei, dass es sich bei dem abschließenden Feedback in erster Linie um eine Analyse der Fähigkeiten bezogen auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle handeln soll.³¹

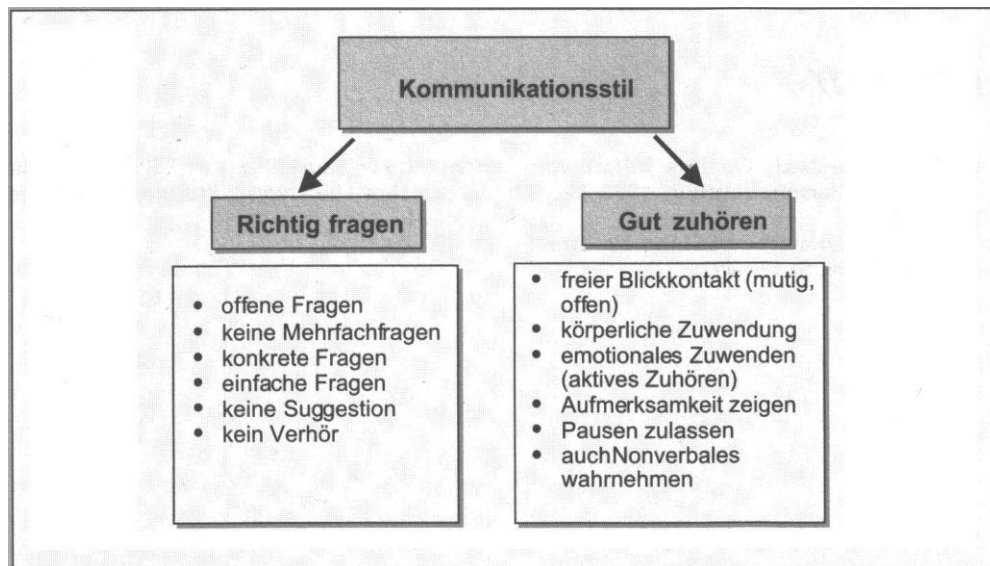


Abbildung 5: Kommunikation in einem Feedbackgespräch³²

Die Assessoren teilen den Bewerbern in einem persönlichen Gespräch mit nach welchen Punkten ihr Verhalten geprüft wurde und wie ihr soziales Verhalten bei den einzelnen Übungen bewertet wurde.

Ein ausführliches Gespräch ist für interne Bewerber insofern wichtig, als dass sie über ihre Entwicklungspotentiale informiert werden sollen. Für externe Bewerber kann durch ein detailliertes Feedback die Möglichkeit zu einer Ausbesserung der ausbaufähigen Fähigkeiten gegeben werden.

³¹ Vgl. Hell, 2006, S. 2

³² Schubert in Jochmann (Hrsg.) 1999, S. 191

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass bei einem internen AC die Verlierer oft unter einem Imageverlust zu leiden haben. Dieser kann, wenn zusätzlich noch ein negatives Feedback von den Assessoren folgte bis hin zur Kündigung führen.³³

6 AC Bausteine

AC Bausteine bzw. Elemente sind Aufgaben und Situationen die die Bewerber bewältigen müssen. Die Funktion der AC Bausteine ist es ein klar strukturiertes Beobachterfeld zu schaffen. Die Bewerber müssen in diesem Beobachterfeld ihre Fähigkeiten beweisen. Die AC Bausteine sind keine Prüfungsaufgaben bei denen es richtige und falsche Lösungen gibt. Das geschaffene Beobachterfeld erleichtert den Beobachtern laut Eck Jöri und Vogt die Beantwortung folgender Fragen:³⁴

- Wieweit versteht der Bewerber die Aufgabe bzw. Situation?
- Wie ist das Niveau der vom Bewerber vorgebrachten Lösung?
- Welche Management- bzw. Führungskompetenzen sind ersichtlich?
- Wie ist es mit der Interaktion des Bewerbers auf dem Weg zur Lösung bestellt?
- Wie bewältigt der Bewerber Konflikte, Misserfolge und Schwierigkeiten?

Kompa teilt die Prüfverfahren eines AC in situative und nicht-situative ein. Zu den nicht-situativen zählt er die klassischen Elemente der Eignungsdiagnostik wie Paper und Pencil Tests oder Einzelinterviews. Diese Elemente haben durch die Einbettung in AC wieder an Attraktivität gewonnen. Für ihn stellen sie das wissenschaftliche Rahmenprogramm dar, das die Rationalität und Seriosität angesichts der zahlreichen spielerischen Elemente des AC in Erinnerung bringen sollen.

Das Kernstück eines AC bilden laut Kompa die situativen Verfahren beziehungsweise Übungen des AC. Er definiert sie als komplexe Leistungstests,

³³ Vgl. Horn, 1996, S. 72

³⁴ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 57

die unter realistischen oder praxisnahen Bedingungen ausgeführt werden. Es soll also die Wirklichkeit des Führungsalltags nachgestellt werden, damit der Kandidat in Echtsituationen beobachtet werden kann und sein Leistungsverhalten unmittelbar festgestellt werden kann.³⁵

Im Folgenden möchte ich auf die häufigsten Übungen eines AC näher eingehen:

6.1 Die Fallstudie

Da Ziel einer Fallstudie ist es, komplexe Sachverhalte zu analysieren und daraus richtige Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese Übung ist dem Berufsalltag von Führungskräften nachempfunden, oft behandelt sie ein branchentypisches Problem. Bewertet werden in dieser Übung neben der gezogenen Schlussfolgerung auch Strategien und Begründungen. Diese Übung kann sowohl als Einzelübung als auch als Gruppenübung durchgeführt werden. Wird sie als Gruppenübung durchgeführt, wird natürlich auch der Umgang der Teammitglieder untereinander bewertet. Im Unterschied zu einer Gruppendiskussion ist bei einer Fallstudie die in der Gruppe ausgearbeitet wird, der zu bearbeitende Sachverhalt komplexer.³⁶

Die Messkriterien die bei einer Fallstudie bewertet werden sind zum einen die Fähigkeit zum Vernetzten Denken, Auffassungsgabe, Kreativität und zum anderen die soziale Kompetenz des Bewerbers.

Typisch für eine Fallstudie ist, dass zu Beginn ein Unternehmensszenario beschrieben wird das nach einer fachlichen Analyse zu einer Lösung geführt werden muss.³⁷ Die Ausgangssituation beschreibt also zum Beispiel die Reklamation eines Kunden oder eine Auslieferungsverzögerung.

Lüdemann & Lüdemann führen als typischen Zeitraum der für eine Fallstudie zur Verfügung steht 30 bis 60 Minuten an. Den Kandidaten bleibt also in der Regel genug Zeit um sich Lösungsstrategien zurechtzulegen, es kommt aber häufig vor dass sich die Kandidaten in Details verlieren und das Ziel aus den Augen verlieren. Sofern das Ergebnis in Form einer Präsentation erklärt werden muss,

³⁵ Vgl. Kompa, 2004, S. 46

³⁶ Vgl. Püttjer & Schnierda, 2004, S. 256ff

³⁷ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 138

werden von den Beobachtern kritische Fragen zum Lösungsweg gestellt. Ziel dieser Fragen ist es, zu erkennen ob der Bewerber hinter seiner Entscheidung oder in Stresssituationen klein beigt.³⁸

6.2 Die Postkorbübung

Neben der führerlosen Gruppendiskussion ist die Postkorbübung die am meisten verwendete Übung im AC.³⁹ Bei der Postkorbübung wird der Bewerber in den meisten Fällen in die fiktive Situation versetzt nach einer längeren Abwesenheit wieder die Arbeit in seinem Büro aufzunehmen. Inzwischen haben sich im Posteingang die Nachrichten gestapelt die es nun abzuarbeiten gilt. In den Nachrichten geht es um dringende Termine oder Aufgaben die zu erledigen sind, sich zeitlich überschneiden und zum Teil gegenseitig beeinflussen. Meist handelt es sich bei den Dokumenten im Postkorb um geschäftliche Angelegenheiten, finanzielle Probleme oder familiäre Schwierigkeiten. Der Schwierigkeitsgrad entsteht dadurch, dass umfangreiche Informationen schnell abgearbeitet und analysiert werden müssen und die Entsprechenden Maßnahmen zu setzen sind. Als Hilfsmittel stehen dem Kandidaten meist ein Terminkalender und ein Notizblock zur Verfügung. Um den Stress des Bewerbers zu erhöhen können zusätzliche Unterbrechungen eingebaut werden. So kann ein Telefonanruf simuliert werden, durch den der Bewerber von neuen dringenden Terminen erfährt die er in die Planung einbauen muss oder ein Mitarbeiter wendet sich mit einem dringenden Anliegen an ihn. Zudem werden häufig irrelevante Informationen eingestreut um den Kandidaten auf eine falsche Spur zu locken, beziehungsweise werden wichtige Dinge nur beiläufig erwähnt.

Anforderungsdimensionen die bei dieser Übung überprüft werden sind Zeitmanagement, Entscheidungsverhalten, Prioritätensetzung, Delegationsverhalten und vernetztes Denken.⁴⁰ Weitere Beobachtungskriterien

³⁸ Vgl. Lüdermann & Lüdermann, 2008, S. 136

³⁹ Vgl. Kompa, 2004, S. 47

⁴⁰ Vgl. Lehment in Jochmann (Hrsg.), 1999, S. 112

sind die Art der Arbeitsgestaltung und Informationsgewinnung und Informationsbewertung.⁴¹

Püttjer & Schnierda empfehlen Bewerbern für eine erfolgreiche Absolvierung der Postkorbübung eine Unterteilung der Poststücke in 4 Kategorien:

- *Kategorie 1:* Sehr wichtige und sehr dringliche Vorgänge müssen Sie selbst bearbeiten und entscheiden.
- *Kategorie 2:* Bei sehr wichtigen, aber weniger dringlichen Vorgängen, sollten Sie sich die Entscheidung vorbehalten und auf einen späteren Termin verschieben.
- *Kategorie 3:* Weniger wichtige, aber dringliche Vorgänge sollten Sie an Mitarbeiter delegieren.
- *Kategorie 4:* Unwichtige und nicht dringliche Vorgänge sind Zeitfallen, auf die Sie beim Durchsehen nur kurz eingehen und die Sie dann ebenfalls delegieren sollten.

Abbildung 6: Entscheidungsmatrix für die Postkorbübung⁴²

Die Postkorbübung gehört zu den am meisten angewendeten Übungen in einem AC da sie den Bewerbern großen Handlungsspielraum gewährt und eine hohe Aussagekraft über das Verhalten der Bewerber hat.⁴³

Es gibt bei dieser Übung keinen richtigen oder falschen Lösungsweg, vielmehr sind die Lösungen gelungen oder weniger gelungen. Die Leistung in dieser Übung hängt nicht von anderen Teilnehmern ab.

6.3 Die Gruppendiskussion

Für Püttjer und Schnierda gehört die Gruppendiskussion zu den wichtigsten Übungen in einem AC. Ausgangssituation ist ein Problem, zu dem die Teilnehmer eine Lösung finden müssen. Es wird entweder in der gesamten Gruppe diskutiert oder es werden Teilgruppen gebildet. Die Dauer der Diskussion wird meist

⁴¹ Vgl. Bolte in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 279

⁴² Püttjer & Schnierda, 2008, S. 97

⁴³ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 139

zwischen einer viertel und einer halben Stunde angesetzt. Das vorgegebene Thema ist in den meisten Fällen recht komplex und es ist kaum möglich in der vorgegebenen Zeit zu einem Konsens zu kommen. Diese Situation wird mit Absicht herbeigeführt, um einen Leistungsdruck innerhalb der Gruppe zu erzeugen und das resultierende Verhalten der Teilnehmer beobachten zu können. Die Themen die zu diskutieren sind können berufsbezogen sein, sich aber auch auf private Bereiche der Teilnehmer beziehen. Wird eine Lösung des Problems gefordert, ist sie in der Regel weniger wichtig, vielmehr wird dem Verhalten der Bewerber während der Diskussion Beobachtung geschenkt.⁴⁴

Bei dieser Übung wird beobachtet wie der Sachverhalt verstanden wird, die eigene Position der Bewerber vertreten wird und welche Argumentationsstrategien sie dabei entwickeln. Vorteil einer Gruppendiskussion für die Beobachter ist, dass sie die Kandidaten in einer Art Besprechung direkt vergleichen können.⁴⁵

Die folgende Grafik zeigt die Handlungsweisen für die beiden Anforderungsdimensionen „Wertschätzung/Akzeptanz“ und „Standfestigkeit/Selbstsicherheit“ bei einer Gruppendiskussion:

Wertschätzung/ Akzeptanz	Standfestigkeit/ Selbstsicherheit
Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> • zeigt Verständnis • diskutiert nachdrücklich mit Fakten • Konfliktbereitschaft ist vorhanden • geht auf andere Argumente ein • bezweifelt nicht Kompetenz des Gesprächspartners • hält dessen Argumente nicht für unwahr • gibt nicht nur fachlichen Standpunkten Priorität • personalisiert oder emotionalisiert den Konflikt nicht 	Merkmale: <ul style="list-style-type: none"> • vertritt freundlich aber bestimmt seinen Standpunkt • ist sicher und gibt nicht zu schnell auf • lässt sich durch Stärke nicht beeindrucken • betont eigene Verantwortung und übernimmt sie • vertritt sehr stark seine eigene Meinung • fügt sich nicht aus Angst, Fehler zu machen • setzt sich durch

Abbildung 7: Übung Gruppendiskussion: Beobachtungsdimensionen⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Püttjer & Schnierda, 2001, S. 74ff

⁴⁵ Vgl. Püttjer & Schnierda, 2004, S. 144ff

⁴⁶ Jung & Diesner in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 298

6.4 Das Rollenspiel

Wird im AC ein Rollenspiel veranstaltet, so wird es meist in Form eines Kunden- oder Mitarbeitergesprächs durchgeführt. Die Teilnehmer können auch in die fiktive Lage versetzt werden sich als Angestellte z.B. einigen zu müssen wer einen neuen Dienstwagen bekommen soll. Wird das Rollenspiel als Mitarbeitergespräch geführt, wäre eine Variante dass der Bewerber sich in die Rolle eines Vorgesetzten denken muss und einen überarbeiteten Mitarbeiter zu noch mehr Fleiß animieren soll oder einem finanziell nicht gut aufgestellten Mitarbeiter die Kündigung aussprechen muss. Durch solche Extrembeispiele soll erreicht werden, dass die Beobachter ein möglichst authentisches Bild vom Bewerber bekommen. Für das Rollenspiel wird in der Regel eine halbe Stunde veranschlagt, davon nimmt die Vorbereitung ca. 15 Minuten in Anspruch. Kennzeichnend für das Rollenspiel ist, dass es sich meist um Zweiergespräche handelt die sich um ein privates oder berufliches Problem drehen. Den Beobachtern ermöglicht das Rollenspiel die „social skills“ wie Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl der Bewerber zu beurteilen. Die Beobachter können bei diesem Zweiergespräch die Rolle eines trotzigem Mitarbeiters oder die eines unzufriedenen Kunden der sich beschwert übernehmen.⁴⁷

7 Vorteile eines AC

Das AC als Personalauswahlverfahren kann nur dann sinnvoll sein, wenn es besser als herkömmliche Rekrutierungsverfahren vermag möglichst valide Aussagen über die Bewerber zu treffen. Die im AC gewonnen Kenntnisse über die Teilnehmer müssen also eine hohe Treffsicherheit und Genauigkeit aufweisen.⁴⁸ Diese Treffsicherheit, bzw. Validität, wird einem AC im Allgemeinen in der Fachliteratur zugestanden.

Dadurch, dass die Bewerber von mehreren Personen beobachtet und beurteilt werden, ist eine hohe Objektivität gegeben. „Vetternwirtschaft“ kann weitgehend

⁴⁷ Vgl. Henning & Lüdemann, 2005, S. 21

⁴⁸ Vgl. Schuler & Stehle in Sarges, 1996, S. 36

vermieden werden und es kommt derjenige Bewerber zum Zug der am geeignetsten für die Stelle scheint und nicht jener, der Beziehungen zu leitenden Mitarbeitern des Unternehmens hat. Werden den Teilnehmern der Ablauf des AC und die Beurteilungskriterien erläutert, kann mit einer hohen Akzeptanz gerechnet werden. Für Führungskräfte die als Beobachter eingesetzt werden, kann das AC als Verfahren zu Feststellung der eigenen Führungskompetenz dienen.

Jeserich sieht in einem AC ein Instrument das die Forderungen an die Personalarbeit ideal vereint. Er zählt dazu die Transparenz und Chancengleichheit für alle Beteiligten sowie die Hilfestellung für die Entscheidungen der Linie durch das Personalwesen.⁴⁹

Jung und Leiter haben eine meiner Meinung nach sehr gute Auflistung der Vorteile des AC sowohl für das Unternehmen als auch für den Bewerber zusammengestellt, die ich hier sinngemäß anführe:⁵⁰

Für das Unternehmen:

- Das AC schafft einen Überblick über das zur Verfügung stehende Führungspotential
- Das Risiko einer Fehlbesetzung wird gemindert
- Der Personalentwicklungs- sowie Fortbildungsbedarf wird für jeden Mitarbeiter ermittelt
- Das AC kann als Gruppensituation durch den längeren Beobachtungszeitraum valide Aussagen über das Kommunikationsverhalten der Teilnehmer liefern
- Ein AC ist sowohl für die Auswahl von externen als auch internen Bewerbern geeignet
- Beobachter die aus dem Unternehmen stammen werden für Führungsprobleme, Führungsverhalten sowie Beobachtung und Bewertung von Mitarbeitern sensibilisiert
- Auf die Teilnehmer hat es in der Regel eine motivierende Wirkung wenn sie im Zuge des AC mit den Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens vertraut gemacht werden

⁴⁹ Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 7

⁵⁰ Vgl. Jung & Leiter in Arbeitskreis AC BD1, 1989, S. 31

Für die Teilnehmer:

- Die Teilnehmer erleben das AC in den meisten Fällen als ein Personalauswahlverfahren das gleiche Chancen für alle garantiert
- Durch die verschiedenen Aufgabenstellungen und Übungen haben sie die Möglichkeit sich optimal, produktiv und kreativ darzustellen
- Nach dem AC erhalten die Teilnehmer ein Feedbackgespräch in dem sie über die Stärken und Schwächen die sie während des Auswahlverfahrens gezeigt haben informiert werden
- In Bezug auf die Einsatzbereiche der einzelnen Teilnehmer werden individuelle Entwicklungsmaßnahmen und der damit verbundene Fortbildungsbedarf festgelegt

Da der Großteil dieser Vorteile des AC in schon in anderen Kapiteln dieser Diplomarbeit behandelt wird und ich Wiederholungen vermeiden will, werde ich hier nur auf zwei Punkte näher eingehen:

7.1 Praxisbezug

Eine der großen Stärken des AC ist, dass man Bewerber in Situationen beurteilen kann die dem beruflichen Alltag ähnlich sind.⁵¹ Die Bewerber werden in Situationen versetzt die Kompetenzen verlangen die für die zu besetzende Stelle relevant sind. Den Teilnehmern wird dadurch auch ein Bild über die offene Stelle geboten. Dieses Bild, zusammen mit dem Vergleich der Fähigkeiten der anderen Teilnehmer mit den eigenen, soll den Bewerber auch dazu anregen darüber nachzudenken ob man für diese Stelle geeignet ist.⁵² Die Anforderungskriterien werden in der Regel zusammen mit Führungskräften ausgearbeitet. So kann sichergestellt werden, dass das AC auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle ausgerichtet ist. Dadurch, dass man die Anforderungskriterien der offenen Stelle in mehreren Übungen beobachten kann, wird eine bessere Objektivität gewährleistet.

Größere Objektivität entsteht auch durch die Beobachterrotation, es wird dadurch vermieden dass Beobachtungstendenzen oder Vorurteile eines Beobachters für die Bewertung der einzelnen Teilnehmers nicht zu viel Gewicht bekommen.

⁵¹ Vgl. Püttjer & Schnierda, 2004, S. 31

⁵² Vgl. Emrich, 2004, S. 17f

Dadurch, dass jedes Beurteilungskriterium von mehreren Beobachtern bewertet wird soll auch erreicht werden dass eine möglichst große Akzeptanz der Einstellungsentscheidung herrscht.⁵³

7.2 Feedback und soft skills

Den Abschluss eines AC bildet in der Regel ein persönliches Feedback für jeden Bewerber. Die Rückmeldung über die Stärken und Schwächen sollen möglichst offen und professionell sein. So kann der Bewerber erfahren bei welchen Punkten noch Entwicklungsbedarf besteht und wo er seine Stärken hat. Ein ehrliches Feedback erlaubt dem Bewerber sein Selbstbild mit einem geschulten Fremdbild abzugleichen. Eine weitere Stärke des AC liegt in der Messbarkeit von soft skills wie Teamfähigkeit und soziale Kompetenz. Diese Fähigkeiten lassen sich relativ einfach messen indem man die Teilnehmer spielerisch eine Gruppenaufgabe lösen lässt. Auch das gemeinsame erarbeiten und die Präsentation von Kurzvorträgen oder das Lösen von organisatorischen Problemstellungen in der Gruppe können als Übungen für diese Fähigkeiten durchgeführt werden. Bei diesen Übungen wird das Verhalten des Teilnehmers nicht hinterfragt, sondern man bewertet das tatsächliche, spontane Verhalten.

8 Nachteile und Probleme eines AC

Obwohl das AC in der heutigen Form auf viel Zustimmung seitens der Personalverantwortlichen trifft, gibt es einige Stimmen in der Fachliteratur die diesem Personalauswahlverfahren Schwächen zuschreiben. So wurden nach der anfänglichen Zustimmung zu diesem Auswahlverfahren Bedenken bezüglich der zugeschriebenen Validität geäußert.⁵⁴

Viele Studien beschäftigen sich mit der Behauptung dass das AC einen künstlichen und laborartigen Charakter habe, was für die Validität negativ beeinflussen würde. Die Ergebnisse in Bezug auf die Objektivität und

⁵³ Vgl. Püttjer & Schnierda, 2004, S. 31

⁵⁴ Vgl. Kompa, 2004, S. 52

Praktikabilität würden oft unter dem Deckmantel wissenschaftlicher Erkenntnisse bewertet werden und fänden im betrieblichen Alltag kaum Anwendung.⁵⁵

Obwohl man über zahlreiche Mängel des AC in der Fachliteratur lesen kann, ist es heute noch immer das meistgenutzte Personalauswahlverfahren für Führungskräfte, da es keine anderen Auswahlverfahren gibt, die eine ähnlich hohe Aussagekraft über die Fähigkeiten der Teilnehmer haben wie das AC.

Als offensichtlichen Nachteil eines AC kann der hohe Kosten- sowie Zeitaufwand angeführt werden. Auch durch den Entwicklungs- und Abstimmungsprozess werden betriebliche Kräfte auf längere Zeit gebunden. Angesichts dieser Tatsachen ist es wichtig, dass das AC den hohen gestellten Ansprüchen gerecht werden muss. Das Beobachterteam soll sich aus diesem Grunde vorwiegend aus professionellen Fachleuten, die sich einer fundierten Beobachterschulung unterzogen haben, zusammengestellt werden. Den Teilnehmern soll dadurch garantiert werden, eine einleuchtende und ehrliche Rückmeldung zu erhalten um einen Handlungsbedarf bei ihren Fähigkeiten vermittelt zu bekommen.

Professionelle Beobachter garantieren auch, dass Personalentwickler z.B. bei einem internen AC eine kritische und anspruchsvolle Rückmeldung erhalten.⁵⁶

Als inhaltliche Schwachstelle eines AC lässt sich der große Aufwand der für die Durchführung und Konzeption nötig ist anführen. Es bedarf einigen an Zeit und Arbeit die Anforderungskriterien an eine Stelle auszuarbeiten, letztendlich stellt dieses Anforderungsprofil aber immer nur einen Teil der benötigten Fähigkeiten für die künftige Stelle dar. Ein Grund dafür ist, dass das AC in erster Linie Fähigkeiten aus dem Bereich der Sozial- und Kommunikationskompetenzen prüft. Fähigkeiten wie Fachwissen, Kosten-Nutzen-Denken oder wirtschaftliches Denken werden in einem AC in der Regel nur peripher verlangt und geprüft. Diese relative einseitige Anforderungsbreite ist eines der Hauptargumente der Kritiker, die das AC als Werkzeug zu Einstellungsentscheidung als überbewertet sehen. Besonders wenn das Ergebnis eines AC für den beruflichen Werdegang der Teilnehmer relevant ist sollte, sollte man es nicht überbewerten und die Ergebnisse nicht kritiklos hinnehmen.

⁵⁵ Vgl. Lammers in Horn, 1996, S. 75

⁵⁶ Vgl. Schulz in Cisek (Hrsg.), 1989, S. 149

Kritiker bemängeln auch, dass die Sozial- und Führungskompetenzen die in einem AC bewertet werden nicht dem beruflichen Alltag entsprechen. So müssen sich Führungskräfte oft mit länger andauernden und sich ändernden Konflikten auseinander setzen oder Alltagsprozesse die aus verschiedenen Begegnungen und wechselnden Bedingungen entstanden sind managen.⁵⁷

Ein weiterer Punkt den Kritiker an einem AC bemängeln ist, dass einzelne Qualitätsmerkmale aufgespalten werden würden statt eine ganzheitliche Eignungsprüfung vorzunehmen. Auch ließen sich unter den klinischen Voraussetzungen Eigenschaften wie z.B. Risikobereitschaft nicht testen. Festzuhalten ist aber auch, dass das AC ein Einstellungsverfahren ist, das Charaktereigenschaften der Teilnehmer vom Vorschein bringen kann, was mit anderen Verfahren nicht möglich ist.

8.1 Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Ohne dass es den meisten Menschen bewusst ist, neigen sie zu bestimmten Fehlern was die Beurteilung von anderen Menschen betrifft. Diesen Urteilstendenzen und Beobachtungsfehlern unterliegen auch die Beobachter wenn sie nicht durch ein ausführliches Beobachtertraining darauf geschult wurden diese zu vermeiden. Trotz dieser Schulungen sind Beobachter oft überlastet wenn sie auf eine Vielzahl von Anforderungsdimensionen gleichzeitig achten müssen.⁵⁸ In Untersuchungen wurde bereits bewiesen, dass die Validität des Ergebnisses eines AC mit der steigenden Anzahl der Anforderungsdimensionen die die Beobachter bewerten müssen, sinkt.

Auch wenn die Bewerber vollkommen ehrlich sind kommt es auf Seiten der Beobachter immer wieder zu Beurteilungs- und Wahrnehmungsfehlern die die Validität des AC erheblich herabsetzen können. Selbst ein intensives Beobachtertraining vermag es nicht, alle psychologischen Vorgänge aus denen die Fehler resultieren bewusst zu machen und damit zu verhindern.

⁵⁷ Vgl. Gloor, 1997, S. 162.

⁵⁸ Vgl. Gaugler & Thornton in Kleinmann (Hrsg.), 1997, S. 26

Die häufigsten Beobachtungsfehler laut Kleinmann sind:⁵⁹

- Halo-Effekt: Ein besonderes Merkmal eines Bewerbers überstrahlt die anderen Merkmale
- Kontakt-Effekt: Durch zu häufigen Kontakt des Beobachters mit dem Bewerber verzerrt sich die Beurteilung
- Maßstabfehler: Der Beobachter beurteilt nach seinem eigenen Anspruchsniveau und verzerrt dadurch die Bewertung
- Hierarchie-Effekt: Hierarchisch höhergestellte Bewerber werden positiver bewertet
- Nikolaus-Effekt: Kurz vor dem Beurteilungstermin des Teilnehmers wird das Leistungsniveau erhöht was eine Beurteilungsverzerrung mit sich zieht
- Tendenz zur Mitte: Urteile werden auf einen Mittelwert hin verzerrt
- Primacy-Effekt: Vorangegangene Eindrücke und Informationen führen zur Beurteilungsverzerrung

8.2 Vorhersagegültigkeit

Obwohl die Übungen in einem AC so nahe wie möglich an die Anforderungen die die zu besetzende Stelle angelehnt sind, gibt es keine sichere Erkenntnis darüber, wie sich der Kandidat in der Führungsposition verhalten wird. Eine Beurteilung über den Erfolg den der Kandidat in der zukünftigen Stelle haben wird ist kaum möglich. Es lässt sich nicht voraussagen, ob der Kandidat von seinen künftigen Mitarbeitern anerkannt wird oder inwiefern die Ergebnisse aus dem AC auf den Umsatz des Bereiches für den der Kandidat verantwortlich wäre schließen lassen.⁶⁰

Kritiker behaupten, es gäbe eine große Diskrepanz zwischen der geringen Vorhersagegenauigkeit und der Beliebtheit des AC als Personalauswahlverfahren. Auch wird die These aufgestellt, dass Kriterien wie Berufserfolg bez. Aufstieg weniger von den Eigenschaften der Kandidaten, als vielmehr von Faktoren wie der Unternehmensstruktur, Beziehungen zu Vorgesetzten oder der Machtpolitik

⁵⁹ Vgl. Kleinmann, 1997, S. 11

⁶⁰ Vgl. Kompa, 2004, S. 72

abhängig seien.⁶¹ Anders ausgedrückt bestünde zwischen den Ergebnissen im AC und dem Kriterium Berufserfolg eine geringe Korrelation. Diese Aussage wird mit dem Beispiel eines AC für Berufseinsteiger zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften festgemacht: In der künftigen Position wird von den Teilnehmern erwartet, dass sie über Führungsqualitäten verfügen und Mitarbeiter motivieren können. Hier stellt sich das Problem, dass Berufseinsteiger in der Regel keine Erfahrung mit Führungsaufgaben haben und diese Fähigkeit erst in der zu besetzenden Position erlernen können. Die Schwierigkeit hier ist, dass Fähigkeiten geprüft werden sollen die sich erst im Laufe der Ausübung des Berufes entwickeln.⁶²

Als weiteres Beispiel für diese Kritik wird ein AC angeführt, welches zu Besetzung eines Arbeitsplatzes veranstaltet wird, der eine hohe Resistenz gegen Monotonie erfordert. Es würde keinen Sinn haben, die Bewerber in einer halbstündigen „Arbeitsprobe“ zu beobachten weil die entscheidende Anforderung ja eventuell erst nach Wochen der Ausübung des Berufs zum Tragen kommt.⁶³

Generell lässt sich sagen, dass der Mensch über ein großes Entwicklungspotential verfügt, seine Fähigkeiten und sein Verhalten also einem ständigen Wandlungsprozess unterliegen. Die Bewertungen in einem AC erfolgen aber nur aufgrund der momentan gezeigten Leistung und lassen nur bedingt Rückschlüsse über die zukünftige Entwicklung der Fähigkeiten zu. Diese Tatsache, zusammen mit den Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern, lassen die Kritiker von AC an der Vorhersagegültigkeit dieser Auswahlmethode zweifeln.

8.3 Verhalten gegenüber erfolgreichen und erfolglosen Teilnehmern

Das AC als Personalauswahlverfahren „produziert“ wie jedes Auswahlverfahren „Gewinner“ und „Verlierer“. Mit dieser Tatsache begründen einige Unternehmen warum sie keine AC veranstalten. Für die Teilnehmer die nicht ausgewählt werden kann es eine negative Erfahrung sein, erfahren zu müssen, dass das Selbstbild nicht mit dem Fremdbild das aus den AC Ergebnissen hervorgeht übereinstimmt.

⁶¹ Vgl. Uibel, 2000, S. 22

⁶² Vgl. Kompa, 2004, S. 59

⁶³ Vgl. Schuler & Stehle, 1987, S. 12

Der Grund warum Teilnehmer ein negativ prägendes Verlierer-Erlebnis haben hat aber in den seltensten Fällen mit den Methoden des AC zu tun, sondern mit fehlenden Feedback und Kommunikationsgelegenheiten. Wie ein Unternehmen mit den Teilnehmern eines internen AC umgehen zeigt die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und die tatsächliche Unternehmenskultur.⁶⁴ Es ist aber auch möglich, dass sich der Teilnehmer in einem AC über Talente und Begabungen bewusst wird über die er sich vorher nicht im Klaren war.

Heute wird laut Kupka oft versucht die Gewinner-Verlierer Problematik dadurch zu entschärfen, dass man versucht den reinen Potentialerkennungsgedanken in den Vordergrund zu stellen. Den Bewerbern wird versichert, dass es primär nicht um die Personalauswahl gehe, sondern in erster Linie um das entdecken von schlummernden Potentialen. Vernachlässigt wird hierbei aber die Tatsache, dass es bei einem AC immer auch darum geht den Bewerbern die Weichen für die Zukunft zu stellen. Ein nicht wegzuredendes Kennzeichen des AC ist, dass am Ende des Verfahrens eine Entscheidung getroffen wird.⁶⁵

Verlierer-Problematik	Teilnehmer hat Potenzial	Teilnehmer hat kein Potenzial
Teilnehmer glaubt, Potenzial zu haben	Unnötige Belastung = Stress Potenzielle Möglichkeit, Fehler zu machen, Erwartungen zu enttäuschen	Kann nur enttäuscht werden = Verlierer
Teilnehmer glaubt, kein Potenzial zu haben	Angst vor Versagen dominiert, der Teilnehmer kann nur gewinnen, das weiß er aber erst nach dem AC	Bei der Vorselektion sollte von der Teilnahme abgeraten werden

Abbildung 8: Ausgangssituation von Teilnehmern vor einem AC⁶⁶

Ein Problem das sich zuweilen bei den erfolgreichen Kandidaten zeigt ist, dass sie nach dem AC eine umfassende und verbindliche Karriereplanung erwarten. Ist diese nicht vorhanden oder werden die Erwartungen an die neue Stelle nicht in einem überschaubaren Zeitrahmen erfüllt mündet das oft in einer Unzufriedenheit des neuen Mitarbeiters.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. von Rüden in Sünderhauf & Stumpf & Höft, 2005, S. 313

⁶⁵ Vgl. Kupka in Sünderhauf & Stumpf & Höft, 2005, S.28

⁶⁶ Von Rüden in Sünderhauf & Stumpf & Höft, 2005, S.321

⁶⁷ Vgl. Schulz in Cisek (Hrsg.), 1989, S. 139

Teilnehmer die nicht ausgewählt wurden zweifeln zuweilen an den Methoden und Ergebnissen des AC, besonders wenn die Bewertungen für sie nicht nachvollziehbar waren und das abschließende Feedback nicht professionell durchgeführt wurden. Wenn es sich um ein internes AC gehandelt hat, kann diese Unzufriedenheit so weit führen, dass der Mitarbeiter innerlich kündigt. Nach einem AC das nicht professionell durchgeführt wurde kann man eine hohe Fluktuationstendenz bei den „Verlierern“ erkennen. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken bedarf es neben einem professionellen AC auch einer Vor- und Nachsorge für die Teilnehmer. Neben einer umfassenden Vorinformation sollen sich die Vorgesetzten bei einem internen AC bei einer erfolglosen Teilnahme Zeit für ein Einzelgespräch nehmen und wenn nötig Maßnahmen zur Stabilisierung des Mitarbeiters setzen.⁶⁸

Ein professionelles Feedbackgespräch ist unerlässlich um die Problematik der Verlierer eines AC möglichst erst gar nicht aufkommen zu lassen oder zumindest in den Griff zu bekommen. Um ein Feedbackgespräch in Hinblick auf die Verliererproblematik professionell zu gestalten gilt es sich an folgende Grundregeln zu halten:⁶⁹

- Der Teilnehmer hat das erste Wort: Der Beginn des Gespräches soll ein Bericht des Teilnehmers über den Verlauf der Veranstaltung aus seiner Sicht sein. In diesem Gespräch können sich die Beobachter ein Bild davon machen, wie sich der Bewerber selbst in dem Auswahlverfahren gesehen hat. Lässt sich in dem Gespräch erkennen, dass der Bewerber z.B. früher schon einmal Feedback zu einem Thema bekommen hat und nun wissen will ob er sich auf diesem Gebiet verändert oder weiterentwickelt hat sollten die Beobachter das Feedback zu diesem Thema zuerst geben
- Rückmeldung: Der Teilnehmer rechnet in der Regel damit, möglichst viel von den Fremdeinschätzungen der Beobachter zu erfahren. Deshalb sollte nach der Selbsteinschätzung der Teilnehmer unmittelbar mit der Rückmeldung der Beobachter begonnen werden. Das Feedback an den

⁶⁸ Vgl. Musolesi in Sarges, 1996, S. 42f

⁶⁹ Vgl. von Rüden in Sünderhauf & Stumpf & Höft, 2005, S. 322

Teilnehmer sollte mit konkreten Beobachtungen belegbar sein und sich auf das Anforderungsprofil beziehen. Es empfiehlt sich meist mit den positiven Rückmeldungen zu beginnen und die negativen Rückmeldungen so zu formulieren, dass sie Unterstützung bezüglich der individuellen Schwächen bietet. Nichtsdestotrotz sollten die Schwächen klar angesprochen werden und mit konkreten Beobachtungen unterlegt werden.

- Planung erster Entwicklungsmaßnahmen: Der Vorteil des Feedbacks direkt nach dem AC ist, dass die Lern- und Veränderungsbereitschaft aufgrund der zeitlichen Nähe und der persönlichen Betroffenheit des Teilnehmers in der Regel recht hoch ist. Es ist deshalb ein optimaler Zeitpunkt um Maßnahmen zur Verbesserung der Schwächen bzw. zur Weiterentwicklung der Stärken zu planen. Grundlage der Maßnahmen sollen die beruflichen Perspektiven des Teilnehmers sein.

8.4 Nicht authentisches Verhalten der Kandidaten

Es gibt heute eine Vielzahl an Vorbereitungskursen und Büchern für Arbeitssuchende die sie auf ein Personalauswahlverfahren vorbereiten sollen. Dadurch kommt es immer häufiger vor, dass Bewerber in einem AC nicht natürlich auftreten, sondern sich gemäß den Ratschlägen dieser Kurse oder Bücher verhalten. Bewerber die die Testverfahren kennen und wissen worauf die Beobachter besonderen Wert legen können sich darauf vorbereiten und sich so einen Vorteil gegenüber Mitbewerbern sichern.⁷⁰

9 Aktuelle Entwicklungen im Bereich AC

9.1 Einsatz von PCs

Genauso wie sich die Umwelt und die Struktur der Unternehmen immer schneller verändern unterliegt auch der AC-Prozess einer ständigen Weiterentwicklung.

⁷⁰ Vgl. Püttjer & Schnierda, 2001, S. 10

Neue Bewertungsmöglichkeiten mit Hilfe der Computertechnologie, der Wunsch nach noch mehr Realitätsnähe und die stärkere Berücksichtigung von prozessorientierten Gesichtspunkten sind die Hauptgründe dafür.⁷¹

Computergestützte Verfahren im Rahmen von AC werden in der Fachliteratur sehr unterschiedlich bewertet und reichen von euphorischen Einschätzungen bis zu dem skeptischen Rat dass eine gute Diagnostik klassischen Stils besser sei als eine schlechte PC-Diagnostik.⁷²

Die Verwendung von Computern in einem AC spielt laut Jeserich eine immer größer werdende Rolle. Beginnend mit der Übertragung von klassischen Testverfahren auf den PC, über computergestützte Postkörbe bis hin zum Online-AC im Internet an dem der Bewerber vor seinem Heim-PC teilnimmt und seinen Mitbewerbern nur noch virtuell begegnet. Die Vorteile die ein Computergestütztes AC bietet liegen auf der Hand: Die Durchführung der Tests ist um einiges kostengünstiger als bei einem klassischen AC weil z.B. Testfragen die für ein bestimmtes Anforderungsprofil ausgearbeitet wurden automatisch abgefragt werden können und nicht erst in der Vorbereitung des AC ausgewählt werden müssen. Durch den Einsatz von PCs wird auch die Auswertung der Ergebnisse erleichtert. Profilvergleiche und graphische Darstellungen sind sofort verfügbar und Gutachten können anhand von Textbausteinen erstellt werden. Nicht außer Acht lassen darf man allerdings die Tatsache, dass z.B. das erstmalige Erstellen einer zielstellenspezifischen Postkorbübung am PC hohe Kosten mit sich bringen kann. Nachteile dieser Computergestützten Übungen sind auch, dass z.B. bei Managementsimulationen Eigenschaften wie Stresstabilität Lernfähigkeit nur schwer zu messen sind. Auch gibt es Bedenken, dass bei dieser Art von Übungen die PC-Fertigkeiten eines Teilnehmers in das Ergebnis einfließen und es somit verfälschen.⁷³

Die Berücksichtigung der Zielgruppe ist also insofern wichtig weil z.B. computergestützte Arbeitsproben bei Hochschulabsolventen wahrscheinlich auf hohe Resonanz stoßen, während bei kleineren Unternehmen bei denen die

⁷¹ Vgl. Jerusalem, 2003, S. 36

⁷² Vgl. Obermann in Jerusalem 2003, S. 36

⁷³ Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD 3, 1996, S. 64

Mitarbeiter wenig Erfahrungen mit PCs haben es wesentlich schwerer haben.⁷⁴

Die Anfängliche Euphorie über die Möglichkeiten die der Einsatz von PCs bei einem AC bietet weicht heute einer Ernüchterung da man erkannt hat dass es noch einiger Arbeit und Entwicklung bedarf um die Potentiale auszuloten.

Eck Jöri und Vogt sehen die Zukunft des AC ohne computergestützte Verfahren undenkbar. Als wesentliche Vorteile sehen sie folgende Punkte:⁷⁵

- Einfache Kontrolle der Zeitvorgabe
- Realitätsnahe Darstellung von Aufgaben und Problemsituationen
- Rationalisierung und Standardisierung sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Datenauswertung
- Schnelle Verfügbarkeit der Ergebnisse
- Vermeidung von Auswertungsfehlern
- Teilnehmer haben nicht die Möglichkeit durch gekünsteltes Verhalten falsche Schlüsse zuzulassen
- Hohe Akzeptanz bei Teilnehmern die im Umgang mit PCs bewandert sind
- Tests und Auswertungen können in unterschiedlichen Sprachen erfolgen

9.2 Lernpotential AC

Die Lernfähigkeit wird heute als eine entscheidende Qualifikation gesehen um im Berufsalltag bestehen zu können. Jemandem der effektiv lernt wird auch ein großes Entwicklungspotential zugeschrieben. Unter dem effektiven lernen wird nicht das schnelle lernen verstanden, sondern die Fähigkeit das Relevante aus einem Informationspaket herauszufiltern und zu begreifen.⁷⁶

Das AC in seiner klassischen Form prüft diese Fähigkeit nur am Rande, der Aufbau des AC muss also geändert werden um diese Fähigkeit des Bewerbers genauer bewerten zu können. Dem Kandidaten wird, anders als bei herkömmlichen AC, nicht erst am Ende ein Feedback gegeben sondern es folgt nach jeder Übung eine Rückmeldung über das beobachtete und das gewünschte Verhalten. Der Aufbau eines Lernpotential AC charakterisiert sich dadurch, dass

⁷⁴ Vgl. Lemeth in Jochmann (Hrsg.), 1999, S. 121

⁷⁵ Vgl. Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 158

⁷⁶ Vgl. Sarges, 1996, S. 98f

Übungen die am ersten Tag absolviert wurden in ähnlicher Form am nächsten Tag wiederholt werden. Man kann dadurch neben dem Verhalten in den Übungen auch den Lerngewinn feststellen, so der Teilnehmer am folgenden Tag bessere Leistungen bei den Übungen zeigt.⁷⁷ Bei dieser Art der Durchführung des Lernpotential AC wird in der Regel das Augenmerk auf die Leistung im zweiten Durchgang gesetzt. Während Teilnehmer die im klassischen AC bei einer Übung eine unzureichende Leistung bringen damit in der Regel kaum als „Gewinner“ ausgewählt werden, bietet das Lernpotential AC diesen Bewerbern die Möglichkeit ihre Fähigkeiten bezüglich der Lernfähigkeit bei dem zweiten Durchgang unter Beweis zu stellen.⁷⁸

Zu beachten ist, wie oben erwähnt, dass der Teilnehmer unmittelbar nach jeder Übung ein Feedback erhält und so auf Fehler und Verbesserungspotentiale in der spezifischen Übung hingewiesen wird. Wird dem Teilnehmer in Vorfeld des AC Lernmaterial bezüglich der Übung zur Verfügung gestellt, haben die Beobachter die Möglichkeit die Lernfähigkeit beim ersten und zweiten Durchgang der Übung zu messen.

Bisherige Erfahrungen mit Lernpotential AC sind durchwegs positiv. Die Kandidaten fühlten sich durch die gezielte Vorbereitung auf die Inhalte des AC gut eingebunden was eine hohe Akzeptanz dieser Methode zu Folge hat.⁷⁹

9.3 Assessment on the job

Um die Fähigkeiten eines Bewerbers in Bezug auf eine Stelle möglichst realitätsnah zu testen, kann man so weit gehen dass man seine Verhaltensweisen direkt am Arbeitsplatz beobachtet. Das kann auch in zeitlich eingeschränkten projektbezogenen Tätigkeiten geschehen. Vorteil dieses Assessment on the job ist dass die Ergebnisse eine sehr hohe Gültigkeit aufweisen. Bei externen Bewerbern kann diese Art des AC nur bedingt eingesetzt werden, weil in den meisten Fällen Fachwissen eine große Rolle spielt.⁸⁰

⁷⁷ Vgl. Jerusalem, 2003, S. 39

⁷⁸ Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD3, 1996, S. 59f

⁷⁹ Vgl. Sarges, 1996, S. 105

⁸⁰ Vgl. Jerusalem, 2003, S. 41

9.4 Dynamische AC

Ein Punkt des klassischen AC der von Kritikern bemängelt wird ist, dass die Situationen und Verfahren eine gewisse Künstlichkeit aufweisen würden und kaum ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen den einzelnen Übungen bestehe. Das Augenmerk würde zu sehr auf das Verhalten der Bewerber und zu wenig auf die inhaltliche Qualität der Beiträge gesetzt. Dadurch, dass zwischen den einzelnen Übungen kaum Beziehungen bestehen werde der Eindruck der Künstlichkeit noch verstärkt.⁸¹

Um diesen Mangel zu beheben bedarf es also realitätsnäherer und komplexerer Verfahren, bei denen die Übungen aufeinander aufbauen. Informationen, die aus vorhergegangenen Übungen gewonnen wurden, sollten also für kommende Übungen verwendet werden können um Problemstellungen zu lösen. Die Beobachter erhalten so die Möglichkeit zu erkennen welche Prioritäten der Bewerber setzt, ob er sich in Details verfängt oder ob er Zukunftschancen erkennen kann. Des Weiteren lässt sich mit diesem Verfahren auch erkennen, ob der Bewerber über Veränderungsbereitschaft verfügt und wie es um seine Motivation bestellt ist. Es gibt die Variante dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, selbst entscheiden zu können ob und wie sie die Informationen aus den vorhergegangenen Übungen für die Lösung der aktuellen Problemstellung verwenden und die Variante dass das Ergebnis aus der vorhergegangenen Übung elementare Grundlage der nächsten Übung ist. Das dynamische AC spiegle durch die sich während des Verfahrens ändernden Ausgangssituationen die reale Arbeitswelt eher wieder als die Methoden des klassischen AC.⁸²

Der Begriff dynamisches AC lässt darauf zurückführen, dass die Teilnehmer Informationen aus vorhergegangenen Übungen in die aktuelle Übung einbeziehen müssen und sich dadurch die Aufgaben und Lösungsstrategien der Bewerber im Laufe des AC ändern.

Eine charakteristische Übung in einem dynamischen AC sieht folgendermaßen aus:⁸³

⁸¹ Vgl. Obermann in Jerusalem 2003, S. 40

⁸² Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD 3, 1996, S. 58f

⁸³ Vgl. Jerusalem 1996, S. 40

Zu Beginn werden die Bewerber aufgefordert sich in feste Rollen wie einem Marketingleiter, einem Betriebsleiter oder einem Chef der Auslandsabteilung hineinzusetzen. Diese Rolle behält der Bewerber über das AC Verfahren. Den Bewerbern werden in der Folge Informationen über das fiktive Unternehmen gegeben in dem sie beschäftigt sind, sowie für welchen Bereich sie zuständig sind und wie groß das Budget ist über das sie verfügen können. Nach der ersten Übung die z.B. eine Präsentation des eigenen Arbeitsbereiches ist, folgt z.B. eine Gruppendiskussion über eine Neustrukturierung bestimmter Bereiche. Nach dieser Diskussion werden paarweise Verhandlungen in Bezug auf die Ergebnisse der vorhergehenden Gruppendiskussion geführt. Man kann hier erkennen, dass die Übungen also logisch und inhaltlich miteinander verbunden sind. Das Ergebnis der aktuellen Übung wird die nächste Übung beeinflussen. Um den Komplexitätsgrad zu erhöhen können Kenngrößen wie die Kundenzufriedenheit oder Umsatzzahlen in die Übung integriert werden. Handelt es sich um multinationale Unternehmen werden einzelne Übungen fallweise in einer Fremdsprache konzipiert.

Als Nachteil des dynamischen AC welches zum Großteil aus Gruppenübungen besteht kann angeführt werden, dass es unter Umständen schwierig sein kann die Ergebnisse aus einer Gemeinschaftsarbeit den einzelnen Bewerbern zuzuordnen. Ein weiterer Nachteil ergibt sich aus der Tatsache dass die Ergebnisse einer vorangegangenen Übung oft wichtige Ausgangslage für die folgende Übung ist. Bewerber die also eine Übung nicht zufriedenstellend absolviert haben, haben es bei den folgenden Übungen naturgemäß schwerer ein gutes Ergebnis zu erzielen. Diese Tatsache steht im Gegensatz zu dem Grundsatz dass jeder Teilnehmer in einem AC mit einer neuen Übung auch eine neue Chance erhalten soll.⁸⁴

Ein weiterer Nachteil der der Umsetzung des dynamischen AC gegenübersteht ist der hohe logistische Aufwand der betrieben werden muss um jedem Teilnehmer zu ermöglichen jede seiner Entscheidungen weiterzuverfolgen da sich dadurch ein völlig individueller Ablauf des AC ergibt.⁸⁵ Dieser Aufwand rechtfertigt nach der Meinung der Kritiker des dynamischen AC in keiner Weise höhere Validität dieser Methode.

⁸⁴ Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD 3, 1996, S. 59

⁸⁵ Vgl. Schwarz & Lehrenkrauss in Sarges, 1996, S. 180

9.5 Einzel AC

Die Methode des Einzel- oder sog. Single-AC ist keine neue Methode, sie weist eine schon längere Tradition auf da sie schon in den 90ern zum Einsatz kam. Der offensichtlichste Unterschied zum klassischen AC ist der zeitliche Umfang. Während sich ein klassisches AC in der Regel über 2-3 Tage streckt, dauert das Einzel-AC meist nur einen Tag. Als Beobachter werde meistens 2-3 Personen eingesetzt. Der Aufwand für ein Einzel-AC ist zwar nicht gering, steht aber in keinem Verhältnis zu dem Aufwand der für ein klassisches AC betrieben werden muss.⁸⁶

Als Vorteile des Einzel AC kann die Tatsache gesehen werden, dass sich die Beobachter im Gegensatz zum herkömmlichen AC auf den einzelnen Bewerber konzentrieren könne. Sie müssen also nicht mehr zwischen den Bewerbern hin- und herspringen sondern können ihre ganze Aufmerksamkeit auf eine einzelne Person richten. Der Bewerber hat den Vorteil dass bei einem Single-AC ein gewisser Grad an Anonymität gewährt ist. Das Testverfahren kann diskret stattfinden und, sollte es für den Bewerber nicht erfolgreich verlaufen, vor z.B. den Mitarbeitern im Unternehmen geheim gehalten werden.

Die Nachteile die diese Art von AC aufweist sind, dass Fähigkeiten wie das Verhalten in Konkurrenzsituationen, soziale Interaktion oder Fairness im Umgang mit anderen naturgemäß nur kaum getestet werden können. Die Vorteile seien aber überwiegend, da mit den Bausteinen des herkömmlichen AC in einem Single-AC genauere Aussagen in Bezug auf den Bewerber und dessen beruflicher Zukunft möglich seien.⁸⁷

9.6 Psychologische Fragebögen

Unter dem Begriff psychologische Fragebögen versteht man Fragebögen wie Leistungs-, Intelligenz-, und Persönlichkeitstests. Werden Leistungs- und Intelligenztests unter den Bewerbern in der Regel als objektive Testverfahren akzeptiert stößt der Persönlichkeitstest oft auf eine eher ablehnende Haltung der

⁸⁶ Eck & Jöri & Vogt, 2007, S. 112

⁸⁷ Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD3, 1996, S. 66

Bewerber.⁸⁸ Die Kritikpunkte seitens der Bewerber begründen sich darauf, dass im Persönlichkeitstest oft Testverfahren wie der Rohrschachtest eingesetzt werden. Diese Art der Tests habe in Bezug zu den berufsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen aber eine sehr geringe Aussagekraft. Es würden auch oft Tests und eine Auswertung verwendet werden die nicht auf die Zielgruppe, z.B. Führungskräften, zugeschnitten seien. Stattdessen werden die Ergebnisse der Tests mit jenen von z.B. Studenten oder psychisch Kranken verglichen.⁸⁹ Werden die Persönlichkeitstests aber professionell gestaltet hat man mit ihnen die Möglichkeit die Aussagevalidität zu erhöhen da nicht nur Verhaltensbeobachtungen und Tätigkeitssimulationen zur Beurteilung ob ein Kandidat für eine Stelle geeignet ist herangezogen werden. Heute wird in der Fachliteratur der Standpunkt vertreten dass ein gelungenes AC auch die Auswertung psychologische Fragebögen enthalten soll. Damit könne eine relativ hohe Prognosekraft in Bezug auf den beruflichen Erfolg gewährleistet sein.⁹⁰ Die folgende Darstellung erklärt die Stufen einer erfolgreichen Integration eines psychologischen Fragebogens in ein AC:

⁸⁸ Vgl. Lehmet in Jochmann (Hrsg.), 1999, S. 124

⁸⁹ Vgl. Jeserich in Arbeitskreis AC BD 3, 1996, S. 64

⁹⁰ Vgl. Hossiep in Sarges (Hrsg.) 1996, S. 53

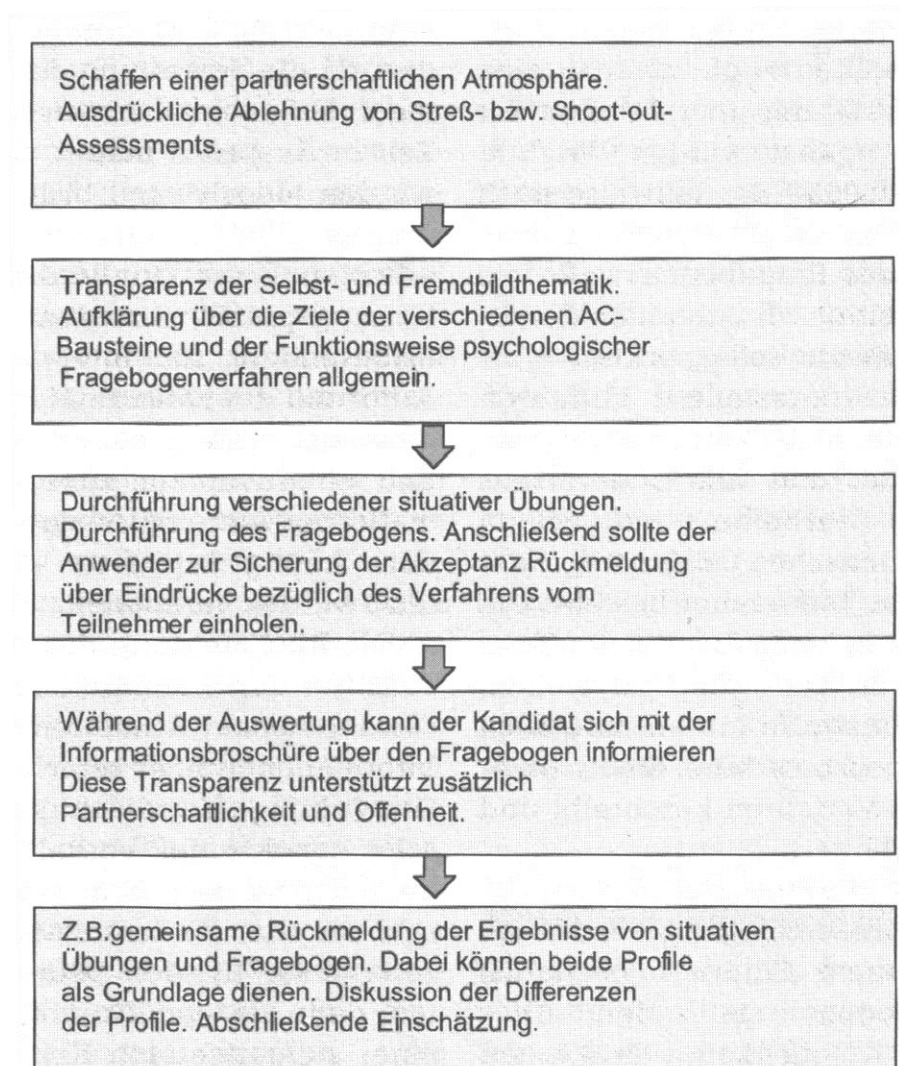


Abbildung 9: Integration von Fragebogen in AC⁹¹

Paschen und Hossiep sehen in Psychologischen Fragebögen folgende Vorteile für die Anwender und Teilnehmer:⁹²

- **Ökonomie und Effizienz:** Damit eine optimale Entscheidung über die Auswahl möglicher neuer Mitarbeiter getroffen werden kann, sollte eine Möglichst breite Informationsbasis genutzt werden, ohne dass der zeitliche Aufwand dabei zu groß wird. Für die Feststellung der Selbsteinschätzung der Bewerber in relevanten Persönlichkeitsbereichen eignen sich psychologische Fragebogen sehr gut da dies schnell und effizient erfolgen

⁹¹ Paschen & Hossiep in Jochmann (Hrsg.), 1999, S. 154

⁹² Vgl. Paschen und Hossiep in Jochmann (Hrsg.), 1999, S. 149

kann. In der Praxis lassen sich psychologische Fragebögen in den Ablauf des AC leicht integrieren. Im einfachsten Fall werden die Bewerber gebeten sich dem Fragebogen zu widmen während die Beobachter z.B. mit einem anderen Kandidaten ein Interview führen.

- Systematische und zuverlässigere Informationen über die Teilnehmer: In einem AC wird durch das Beobachten des Verhaltens der Teilnehmer ein Fremdbild erstellt. Wenn dem Teilnehmer in Zuge der Rückmeldung dieses Fremdbild mitgeteilt und es besteht kaum Übereinstimmung mit dem Eigenbild so kann das zu einem offenen oder verdeckten Widerspruch des Teilnehmer führen. Diesem Widerstand kann entgegengewirkt werden, wenn die mögliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild thematisiert wird und der Bewerber sein Selbstbild anhand eines Fragebogens beschreiben kann.
- Bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse: Mit einem standardisierten psychologischen Fragebogen lassen sich unerwünschte Beobachtungsfehler vermeiden. Die Informationen über die einzelnen Teilnehmer können in vergleichbarer Form gegenübergestellt werden. Im Vergleich zum Interview können bei einem psychologischen Fragebogen die aus der Sicht des Teilnehmers besonders stark oder schwach ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmale schnell erkannt werden. Werden die Fragebögen der Teilnehmer z.B. grafisch ausgewertet können sie dem einzelnen Teilnehmer leicht lesbare Informationen über seine Selbstbild im Vergleich mit dem der anderen Teilnehmer liefern. Solche Vergleichsmaßstäbe sind in einem Interview nicht vorhanden.
- Selbstmarketing des Unternehmens: Die Erhebung des Selbstbildes mit Hilfe eines Persönlichkeitsfragebogen zeigt dem Teilnehmer dass seiner Meinung über sich selbst hohe Bedeutung zugemessen wird. Diese Tatsache erhöht in der Regel die Akzeptanz des Personalauswahlverfahrens, da die Beobachter nicht nur ihre Bewertung als ausschlaggebend sehen sondern auch das Selbstbild des Kandidaten berücksichtigt wird. Den Bewerbern wird so ein partnerschaftliches

Vorgehen im AC vorgelebt was dem Image der Veranstaltung und des Unternehmens zugutekommt. Werden die Ergebnisse des psychologischen Fragebogens mit den Teilnehmern gemeinsam besprochen und analysiert, kann der Bewerber unabhängig von den im weiteren Verlauf getroffenen Entscheidungen einen persönlichen Nutzen aus dem AC ziehen.

10 Beispiele aus der betrieblichen Praxis

Um in dieser Diplomarbeit nicht nur aus Fachbüchern zu zitieren, sondern auch Erfahrungen mit dem AC aus der Praxis von österreichischen Betrieben einzubauen, habe ich einen Fragebogen ausgearbeitet den ich an österreichische Firmen und Organisationen geschickt habe die AC veranstalten. Leider blieb die Resonanz seitens der Personalverantwortlichen auf meinen Fragebogen trotz telefonischer Nachfrage gering. Es ist mir schlussendlich gelungen, ausführliche Informationen von Personalverantwortlichen von vier österreichischen Organisationen bzw. Betrieben zu erhalten. Der Umstand dass sich unter diesen vier angeführten Beispielen zwei staatliche Organisationen finden lässt sich damit erklären, dass ich ob der geringen Rückmeldung von Firmen die Beziehungen meines Vaters, der an einer Bezirkshauptmannschaft als Beamter tätig ist, nutzen musste um Informationen über AC in Österreich von mehreren Stellen zu erhalten. In drei Fällen - der ÖBB, dem Büro des Landesschulrats für die Steiermark und Peek & Cloppenburg Österreich - bekam ich einen ausführlich beantworteten Fragebogen zurückgeschickt. Mit einem der Personalverantwortlichen bei der steiermärkischen Landesregierung konnte ich ein ausführliches Telefoninterview führen.

10.1 Der Fragebogen

Der Fragebogen setzte sich aus folgenden Fragen zusammen:

1. Wie oft wird ein AC in Ihrem Betrieb veranstaltet?
2. Wie lange dauert es?
3. Wo findet es statt? (z.B. Unternehmen oder Hotel)
4. Welche Übungen werden durchgeführt?
5. Werden interne AC zur Personalentwicklung veranstaltet?
6. Wie viele Teilnehmer nehmen durchschnittlich Teil?
7. Wie viele Beobachter gibt es?
8. Wie setzt sich die Gruppe der Beobachter zusammen? (z.B. Psychologen, Führungskräfte, externe Spezialisten)
9. Für welche Hierarchieebene werden AC veranstaltet? (z.B. mittleres Management, Neueinsteiger mit Führungsaufgaben)
10. Wird die Entscheidung über die Stellenbesetzung direkt durch die Beobachter gefällt oder werden die Ergebnisse des AC Vorgesetzten, die nicht anwesend waren, vorgelegt und diese Entscheiden dann?
11. Ist es sinnvoll sich z.B. mit Kursen auf ein AC vorzubereiten und kann man am Verhalten der Teilnehmer erkennen dass sie einen Kurs besucht haben?
12. Gibt es für die Beobachter ein eigenes Training um Beobachtungsfehler zu vermeiden, wenn ja in welchem Umfang findet es statt?
13. Inwieweit werden Vorgesetzte in die Ausarbeitung des Anforderungsprofils eingebunden?
14. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Vorteile eines AC im Vergleich zu einem herkömmlichen Bewerbungsverfahren?

15. Was sind die größten Nachteile?

16. Bekommt jeder Teilnehmer nach dem AC ein längeres Feedback seine Stärken und Schwächen?

17. Kommt es vor dass der „Gewinner“ eines AC sich in der Praxis doch nicht bewährt und wo sehen Sie die Gründe dafür?

10.2 Österreichische Bundesbahn

Ansprechpartner bei der Österreichischen Bundesbahn war Herr Mag. Gerhard Cecil, der für die Personalentwicklung, das interne Arbeitsmarktservice und die Human Ressource-Psychologie und Mitarbeiterbildung bei der ÖBB mitverantwortlich ist.

Bei der österreichischen Bundesbahn, die über 40.000 Mitarbeitern hat, werden pro Jahr etwa 30 bis 40 AC veranstaltet. Es werden sowohl AC zur Personalentwicklung als auch zur Personalselektion abgehalten. Knapp 90%, also der überwiegende Teil der AC, wird zum Zweck der Personalselektion veranstaltet. Die Dauer des Auswahlverfahrens beträgt in der Regel 6 Stunden. Das AC wird von einem firmeninternen Psychologen moderiert. Die Gruppe der Beobachter setzt sich aus Führungskräften und Personalverantwortlichen zusammen, externe Beobachter werden nicht eingesetzt. Auf die 4 bis 6 Teilnehmer am AC kommt in den meisten Fällen die gleiche Anzahl an Beobachtern. Die Übungen die im AC stattfinden werden an die ausgeschriebene Stelle angepasst. Sie lassen sich unterteilen in:

- eine Selbstpräsentation
- eine Konzeptübung
- einer Gruppenaufgabe
- einem Rollenspiel
- bei Führungspositionen zusätzlich einem Kurzhearing

Den Beobachtern wird vor dem AC ein Beurteilungsblatt ausgehändigt in dem die zu beobachtenden Faktoren in jeder Übung ausgewiesen sind. Kumuliert über alle Übungen und alle Assessoren kommt ein möglichst objektives Ergebnis zustande.

Für Herrn Cecil spielt die intensive Schulung der Beobachter vor dem AC eine große Rolle für ein professionelles AC. Für Beobachter die zum ersten Mal an einem AC teilnehmen veranstaltet die ÖBB deshalb Beobachterschulungen die einen ganzen Tag dauern. Auch erfahrenen Assessoren wird vor jedem AC eine halbstündige Unterweisung im Sinne eines Briefings erteilt.

Auf die Frage ob er es für sinnvoll erachtet, wenn sich der Bewerber mittels spezieller Kurse auf das AC vorbereitet meint Herr Cecil, dass das besuchen solcher Kurse von der Motivation der Teilnehmer zeuge. Ob das Verhalten der Bewerber im AC natürlich sei oder durch Vorbereitungskurse trainiert, ließe sich kaum feststellen.

Bei der ÖBB bekommen alle Bewerber nach dem AC ein ausführliches Feedback über ihre Stärken und Schwächen. Als einen der größten Vorteile eines AC sieht Herr Cecil, dass die Führungskraft hinter der Entscheidung über den Gewinner steht. Wenn sich ein Gewinner des AC in der Praxis doch nicht bewährt, ist das nach Meinung von Herrn Cecil meist auf Beobachterfehler wie den Blendungseffekt zurückzuführen.

10.3 Peek & Cloppenburg AG Österreich

Die Peek und Cloppenburg AG ist der siebent größte Textileinzelhändler in Deutschland. Seit 2004 expandiert das Unternehmen nach Österreich. Bisheriger Höhepunkt der Expansion war 2009 die Gründung der Peek & Cloppenburg KG Wien die mit dem Bau einer Wiener Zentrale für Österreich und Europa einherging. Informationen über den Ablauf der AC habe ich von Frau Mag. (FH) Anna Vogelstätter, die ihres Zeichens als Junior Project Manager für das Recruiting, das Personalmarketing sowie die Führungskräfteentwicklung im Konzern mitverantwortlich ist.

Bei Peek und Cloppenburg Österreich wird im Schnitt ein bis zwei Mal im Monat ein AC veranstaltet. Ziel des AC sind sowohl Personalentwicklung als auch Personalselektion. Die Dauer beträgt etwa 6 Stunden, wovon eine halbe Stunde als Pause eingeplant ist. Veranstaltet wird das AC in der Regel in den unternehmenseigenen Räumlichkeiten in Wien. Die Übungen die veranstaltet werden lassen sich grob in folgende Kategorien unterteilen:

- Test zur Überprüfung der kognitiven Fähigkeiten und der sozialen Kompetenz
- Modebezogener Test
- Selbstpräsentation
- Fallstudie

Auf die durchschnittlich 5 Beobachter kommen in der Regel 10 bis 15 Teilnehmer am AC. Die Gruppe der Beobachter setzt sich aus der Personalleitung sowie den Recruiting Managern zusammen. Handelt es sich um interne AC werden als Beobachter zusätzlich die Verantwortlichen für die interne Führungskräfteentwicklung sowie Führungskräfte aus den Kernbereichen Verkauf und Einkauf eingesetzt. Laut Frau Vogelstätter hat es keinen Sinn sich mit Büchern oder Kursen auf ein AC vorzubereiten weil man kaum vorhersagen kann wie die einzelnen Übungen im AC ablaufen werden und auf welche Merkmale die Beobachter Wert legen.

Als Beispiel führt Frau Vogelstätter die Fallstudie an. Hier sei das Wissen das benötigt werde um diese Übung erfolgreich zu absolvieren, nur aus einem fundierten Studium zu erhalten. Auch seien Eigenschaften wie Hausverstand und Teamgeist nötig die ihres Erachtens nicht kurzfristig in Kursen oder Büchern erlernt beziehungsweise trainiert werden können. Die Entscheidung wer das AC gewonnen hat wird in der Regel unmittelbar nach dem Auswahlverfahren gefällt da die direkt Vorgesetzten als Beobachter anwesend sind und an der Entscheidung mitwirken.

Ein Feedbackgespräch über das Verhalten im AC mit den einzelnen Bewerbern ist bei der Firma Peek und Cloppenburg nicht vorgesehen. Als größten Vorteil des AC führt Frau Vogelstätter an, dass die Bewerber über einen längeren Zeitraum beobachtet werden können und man sie somit besser kennenlernen kann. Als Nachteil sieht sie, dass dieses Auswahlverfahren sehr kosten- und zeitaufwändig ist. Laut Frau Vogelstätter kommt es auch vor, dass sich der Gewinner des AC im Arbeitsalltag nicht bewährt.

Die Gründe sieht sie darin, dass sich die Teilnehmer meist von ihrer „Schokoladenseite“ präsentieren. Diese Seite entspräche aber nicht immer dem tatsächlichen Naturell einer Person. Innerhalb der 6 Stunden die das AC bei Peek und Cloppenburg dauert sei es schwierig die Bewerber unter dem Aspekt der

Langfristigkeit im Sinne der Unternehmenszugehörigkeit zu beurteilen bzw. einzuschätzen.

10.4 Steiermärkische Landesregierung

Ich hatte die Möglichkeit mit Herrn Josef Kurzweil ein ausführliches Telefoninterview zu führen in dem er mir Informationen über den Ablauf des AC bei der Steiermärkischen Landesregierung gab. Auch konnte ich ihn über seine Erfahrungen und die Meinung zu diesem Auswahlverfahren befragen.

Herr Kurzweil ist in der Personalabteilung des Landes Steiermark beschäftigt und ist dort mit der Planung sowie der Durchführung von AC betraut.

Im Unterschied zu AC in der Privatwirtschaft ist dieses Auswahlverfahren bei Regierungsbehörden streng durch Gesetze und Regierungsbeschlüsse reglementiert.

Die Dauer der AC beträgt je nach Anzahl der Teilnehmer zwischen einem und zwei Tagen. Sie werden in den Räumlichkeiten der Landesregierung, also in der Grazer Burg, durchgeführt. Die Anzahl der Teilnehmer schwankt laut Herrn Kurzweil zwischen 4 und 6 Personen, es wurden aber auch schon AC mit 20 Bewerbern durchgeführt. AC werden zum Überwiegenden Teil für Führungskräfte veranstaltet.

Als Beispiel gibt Herr Kurzweil die Ämter Bezirkshauptleute, Abteilungsleiter und Fachbereichsleiter an. Die AC werden zum Großteil als interne AC durchgeführt. Grund dafür ist, dass wie vorhin erwähnt mit dem AC Führungskräfte mit einem relativ großen Verantwortungsbereich ausgewählt werden sollen. Laut dem Gesetz können diese Positionen nur von Beamten bekleidet werden. Da man einen gewissen Zeitraum bei der Landesregierung beschäftigt sein muss um beamtet zu werden kommt es kaum vor, dass externe Bewerber an einem AC teilnehmen. Ist es doch der Fall das externe Bewerber an einem AC der Landesregierung teilnehmen müssen laut Herrn Kurzweil komplizierte Ausnahmeregelungen beachtet werden.

Die Übungen die die Bewerber absolvieren müssen lassen sich unterteilen in:

- Freie Diskussionen
- Mehrschichtige Aufgaben mit Elementen der Postkorbübung

- Konfliktgesprächen
- Übungen die das Fachwissen für die zu besetzende Position überprüfen
- Mitarbeitergesprächen
- Eventuell Pressekonferenzen

Aus welchen Personen sich die Gruppe der Beobachter zusammensetzt wird durch Regierungsbeschlüsse festgelegt. Es werden meist Personen aus dem betreffenden Bereich der Landesverwaltung sowie externe Beobachter aus den einzelnen politischen Büros eingesetzt. Erwähnenswert ist, dass sich die Gruppe der Beobachter bei manchen AC auch zum Großteil aus Zeitungsredakteuren zusammensetzen kann wenn das Hauptaugenmerk der zu besetzenden Stelle im Bereich der Medienkompetenz liegt. Da das Thema Gleichberechtigung eine große Rolle spielt wird in jedem Fall auch ein Gleichberechtigungsbeauftragter als Beobachter eingesetzt.

Das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle wird vor jedem AC neu erstellt. Maßgeblich daran beteiligt ist die aus dem Amt Führungsperson. Ist das Anforderungsprofil erstellt, wird es einer Beurteilungskommission die sich aus den politischen Parteien zusammensetzt, vorgelegt die es bewilligen muss. Laut Herrn Kurzweil kann dieser Prozess viel Zeit in Anspruch nehmen da von der Beobachterkommission oft Änderungen in einem ausgearbeiteten Anforderungsprofil gefordert werden.

Die Entscheidung wer das AC gewonnen hat wird nicht direkt nach dem Verfahren gefällt. Die Ergebnisse der Beobachter oder Auswahlkommission, wie sie bei AC der Landesregierung offiziell genannt wird, werden der Landesregierung vorgelegt die diese Informationen dann als Grundlage für ihre Entscheidung heranzieht. Dieses Verfahren zur Bestimmung des Gewinners ist ebenfalls gesetzlich festgelegt. Ein Feedbackgespräch mit allen Bewerbern ist prinzipiell nicht vorgesehen. Die Teilnehmer haben nach dem AC die Möglichkeit ein solches Gespräch mit einem Beobachter ihrer Wahl zu beantragen, dieses Angebot wird aber nur selten in Anspruch genommen.

Auf die Frage ob es sinnvoll sei sich mit Büchern oder Kursen auf das AC vorzubereiten meinte Herr Kurzweil dass es wichtig sei die Authentizität zu bewahren. Wenn die Verhaltensweise des Kandidaten einstudiert wirke und

offensichtlich nicht authentisch ist verliert er seine Glaubwürdigkeit und wird dann von den Beobachtern auch dementsprechend bewertet.

Die Beobachter eines AC bei der Steiermärkischen Landesregierung müssen sich vor dem AC einer ausführlichen Schulung unterziehen. Das Beobachtertraining wird von externen Personen durchgeführt um die Neutralität der Beobachterergebnisse zu gewährleisten. Geschult werden die Beobachter in Bezug auf Beobachtungsfehler, wie der Dokumentationsprozess im AC auszusehen hat und wie man in der Beobachterkonferenz argumentieren soll. Die Vorteile die Herr Kurzweil einem professionellen AC zuschreibt sind unter anderem, dass „gute Leute“ im Sinne des Anforderungsprofils relativ zielsicher geortet werden können und sich Personen die nicht den Ansprüchen des Anforderungsprofils entsprechen im Laufe des AC ebenfalls sichtbar werden. Als Nachteile des AC führt er den enormen Arbeitsaufwand den dieses Auswahlverfahren erfordert sowie die hohen Kosten die im Zuge der Durchführung entstehen an.

Als weiteren exemplarischen Schwachpunkt des AC nennt Herr Kurzweil das Problem der „Blender“. Seiner Meinung nach reüssieren Personen die sehr kommunikativ sind und ein sehr selbstsicheres Auftreten haben leichter als Personen die zwar dem Anforderungsprofil besser entsprechen aber weniger kommunikativ, sozial weniger kompetent und in ihrem Auftreten weniger selbstsicher sind.

Auf die Frage ob sich die Gewinner des AC in der neuen Stelle bewährt haben meint Herr Kurzweil dass das während seiner Amtszeit immer der Fall war. Er führt diesen Umstand aber auch darauf zurück, dass es sich wie erwähnt meist um interne AC handelt und die Bewerber meist schon über mehrere Jahre bei der Landesregierung tätig sind. Dadurch haben sowohl die Vorgesetzten ein klares Bild von den Bewerbern und der Bewerber ist in der Regel gut über die Aufgaben und Anforderungen der zu besetzenden Stelle informiert.

10.5 Landesschulrat für die Steiermark

Der Landesschulrat für die Steiermark ist eine vom Staat Österreich eingesetzte Schulbehörde. Die Aufgaben des Landesschulrats sind die Auswahl der Lehrer sowie die Ausübung der Schulaufsicht.

Beantwortet wurde der Fragebogen von Frau HR Helga Thomann. Sie ist Landesschulinspektorin und Abteilungsleiterin beim Landesschulrat für die Steiermark.

Der Landesschulrat veranstaltet jährlich zwei AC. Ziel ist es Schuldirektoren für den Pflichtschulbereich auszuwählen. Naturgemäß handelt es sich bei diesen AC um interne da die Bewerber für den Posten eines Schuldirektors eine mehrjährige Praxis als Lehrer vorweisen müssen. Die Dauer des AC beträgt etwa 6 Stunden und es wird in den Räumlichkeiten eines Hotels durchgeführt. Die Anzahl die an einem AC teilnehmen ist außergewöhnlich groß, laut Frau Thomann sind es etwa 50 Bewerber pro AC. Dem gegenüber stehen meist 5 Assessoren.

Die Gruppe der Assessoren setzt sich aus Führungskräften, Psychologen und zeitweise aus externen Personen die von einer Personalberatungsfirma stammen, zusammen. Die Beobachterschulung erstreckt sich über zwei Tage und wird vor jedem AC veranstaltet. Das Anforderungsprofil für diese AC wurde von aktiven Schuldirektoren unter Mitarbeit einer Personalberatungsfirma erstellt.

Genaue Informationen welche Übungen veranstaltet werden habe ich von Frau Thomann nicht bekommen, sie spricht von einem standardisierten Verfahren zur Schulleiterbestellung das von einer externen Personalentwicklungsfirma erstellt wurde.

Laut Frau Thomann ist es meist sinnvoll sich auf das AC mit Kursen oder Büchern vorzubereiten. Selbst wenn man am Verhalten der Bewerber erkennt dass es für das AC trainiert wurde spricht es laut ihr dafür, dass der Bewerber dem Auswahlverfahren hohe Bedeutung zumisst und Engagement zeigt. Frau Thomann geht sogar so weit dass sie diese Tatsache zu den Vorteilen eines AC zählt.

Problematisch wird es laut Frau Thomann erst dann, wenn der Bewerber seine natürlich ausgeprägten Charakterzüge für das AC zu ändern versucht. Dieses Verhalten lässt sich aufgrund des längeren Zeitraums über den die Teilnehmer beobachtet werden und den unterschiedlichen Übungen die zu absolvieren sind erkennen und wird von den Beobachtern negativ gewertet.

Alle Teilnehmer am AC erhalten nach der Entscheidung wer ausgewählt wurde ein umfangreiches Feedback über ihr Verhalten während des Verfahrens.

Als größte Nachteile sieht Frau Thomann den hohen Zeitaufwand den dieses Auswahlverfahren in Anspruch nimmt, sowie die damit verbundenen hohen Kosten. Trotzdem ist das AC für sie die beste Form eines Auswahlverfahrens. Ihrer Erfahrung nach kommt es selten vor dass sich ein Gewinner eines AC in der Praxis nicht bewährt. Wenn es doch der Fall ist, führt sie es unter anderem darauf zurück, dass Stresssituationen die im beruflichen Alltag auftreten können durch die Methoden des AC nicht realitätsnah genug simuliert werden können und somit eine genaue Vorhersage über das Verhalten des Bewerbers in solchen Situationen verhindern.

10.6 Zusammenfassung

Die Antworten der Personalverantwortlichen zum Thema AC ist für mich durchaus etwas überraschend ausgefallen. Nachdem ich mich ja intensiv mit den theoretischen Grundlagen beschäftigt habe, ist es aufgefallen, dass manche Firmen beträchtlich von den fachlichen Vorgaben zur Durchführung eines AC abweichen. Als Beispiel nenne ich hier die 50 Bewerber denen nur 5 Beobachter bei einem AC des Landesschulrates für die Steiermark gegenüberstehen. Auch ist der Eindruck entstanden, dass das Feedbackgespräch bei den Veranstaltern eines AC eher unbeliebt ist. So findet es bei Peek & Cloppenburg gar nicht statt, während man bei der Steirischen Landesregierung extra einen Antrag stellen muss um Rückmeldung über das Verhalten im AC zu bekommen. Da in der Literatur die Wichtigkeit eines professionellen Feedback-Gesprächs betont wird, denke ich, dass in diesem Punkt noch Verbesserungsbedarf bei den Firmen besteht. Der Problematik der Beobachtungsfehler sind sich die Personalverantwortlichen meiner Meinung nach durchaus bewusst, gibt es doch meistens umfangreiche Beobachtertrainings um diese Fehler zu vermeiden.

Abschließend kann ich feststellen, dass die Interviewpartner teilweise sehr gut über theoretische Grundlagen des AC Bescheid wussten. Die oben genannten Abweichungen in der Praxis kann ich mir zum Teil dadurch erklären, dass das AC ständig weiterentwickelt wird und eine unmittelbare Umsetzung neuer Erkenntnisse für einzelne Firmen, die das AC Verfahren schon vor vielen Jahren eingeführt und nicht weiterentwickelt haben, problematisch ist.

11 Literatur- & Abbildungsverzeichnis

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Band 1: „Assessment Center in der betrieblichen Praxis – Erfahrungen und Perspektiven“, 1989, Hamburg

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Band 3: „Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung“, 1996, Hamburg

Cisek, Günter (Hrsg.): „Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand: Entscheidungshilfe für die Führungsspitze – Praktiker berichten“, 1989, Hamburg

Durnwalder, Kurt (Hrsg.): „Assessment Center – Leitfaden für Personalentwickler“, 2001, München/Wien

Eck, Klaus & Jöri, Hans & Vogt, Marlene: „Assessment Center“, 2007, Heidelberg

Emrich, Martin : „Schauspielerei oder Authentizität? Der Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer im Assessment Center“, 2004, Lengerich

Fisseni, Hermann-Josef & Fennekels Georg, : „Das Assessment Center – Eine Einführung für Praktiker“, 1995, ohne Ortsangabe

Gloor, Armin: „Assessment Center – Führungskräfte beurteilen und fördern“, 1993, Zürich

Hell, Silke: „Assessment Center: Souverän agieren – gekonnt überzeugen“, 2006, München

Henning, Dietmar & Lüdemann, Heiko: „CoachAcademy eBooklet No.9: Assessment Center“, 2005, ohne Ortsangabe

Horn, Uwe: „Integrative Entwicklungsbegleitung statt Assessment Center: Ein neuer Ansatz zur Auswahl von Führungsnachwuchskräften“, 1996, Hamburg

Jerusalem, René: „Soziale Faktoren im Kontext eines Assessment Centers – Eine Untersuchung zum Konzept der sozialen Orientierung“, 2002, Münster

Jochmann, Walter (Hrsg.): „Innovationen im Assessment Center – Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management“, 1999, Stuttgart

Kleinmann, Martin: „Assessment Center – Stand der Forschung-Konsequenzen für die Praxis“, 1997, Göttingen

Kompa, Ain: „Assessment Center – Bestandsaufnahme und Kritik“, 2004, München/Mehring

Lüdemann, Carolin & Lüdemann, Heiko: „Topkandidat im Assessment Center – Die optimale Vorbereitung auf Eignungsteste, Stressinterviews, und alles, was Sie wissen müssen“, 2008, München

Püttjer, Christian & Schnierda, Uwe: „Assessment Center“, 2008, Frankfurt am Main

Püttjer, Christian & Schnierda, Uwe: „Körpersprache im Assessment Center – Sicher auftreten-souverän überzeugen“, 2001, Frankfurt am Main

Sarges, Werner (Hrsg.) : „Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode“, 2001, Göttingen

Schuler, Heinz & Stehle Willi (Hrsg.): „Assessment Center als Methode der Personalentwicklung – Beiträge zur Organisationspsychologie“, 1987, Stuttgart

Sünderhauf, Katrin & Stumpf, Siegfried & Höft, Stefan (Hrsg.): „Assessment Center – Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung-Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker“, 2005, Lengerich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterscheidungsarten eines AC	9
Abbildung 2: Vor- und Nachteile verschiedener Beobachtergruppen	13
Abbildung 3: Ablauf eines AC Verfahrens	17
Abbildung 4: Bestandteile eines AC	19
Abbildung 5: Kommunikation in einem Feedbackgespräch	21
Abbildung 6: Entscheidungsmatrix für die Postkorbübung	25
Abbildung 7: Übung Gruppendiskussion: Beobachtungsdimensionen	26
Abbildung 8: Ausgangssituation von Teilnehmern vor einem AC	35
Abbildung 9: Integration von Fragebogen in AC	45